MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
TEISĖS FAKULTETO
ADMINISTRACINĖS TEISĖS IR PROCESO KATEDRA

ALVYDAS BAGDONAS
Teisės ir policijos veiklos studijų programa

PERSONALO VALDYMO POLICIJOS ĮSTAIGOSE POKYČIAI

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
doc. dr. Raimundas Kalesnykas

Vilnius, 2007

Turinys

ĮVADAS....3
1. PERSONALO VALDYMO PROCESAS STATUTINĖSE ORGANIZACIJOSE....7
1.1. Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas ir prognozavimas....7
1.2. Kandidatų darbui policijoje paieška....13
1.3. Policijos pareigūnų atranka....17
2. POLICIJOS PERSONALO MOTYVACIJA – VEIKSMINGA POLICIJOS SISTEMOS PLĖTROS SĄLYGA:....30
2.1. Policijos statutinių valstybės tarnautojų skaičiaus optimizavimas....30
2.2. Policijos personalo rengimo sistemos pokyčiai....34
2.3. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo valdymas....38
2.4. Policijos pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimas ir jo veiksmingumas....47
2.5. Policijos personalo rotacijos įvedimo ir taikymo galimybės....53
3. POLICIJOS ĮSTAIGŲ PERSONALO VALDYMO KOKYBĖ:....58
3.1. Teisės aktų, reglamentuojančių policijos įstaigų personalo valdymo klausimus, spragos ir jų šalinimas....58
3.2. Finansinių, informacinių technologinių ir materialinių resursų įtaka policijos personalo valdymo kokybei....61
3.3. Policijos personalo padalinių darbuotojų vieta formuojant personalo valdymo politiką policijos organizacijoje....62
4. POLICIJOS ĮSTAIGŲ PERSONALO PADALINIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į PERSONALO VALDYMO POKYČIUS, PROBLEMAS TYRIMAS, JO REZULTATAI, APIBENDRINIMAS IR SKLAIDA....64
IŠVADOS....80
PASIŪLYMAI....81
LITERATŪROS SĄRAŠAS....82
SANTRAUKA....87
SUMMARY....88
PRIEDAI....89

ĮVADAS

Temos aktualumas. Paskutiniais metais sparčiai besikeičiant valstybės ir visuomenės gyvenimo tempams, didėja reikalavimai valstybinėms institucijoms ir jose dirbantiems valstybės tarnautojams bei darbuotojams. Ne išimtis yra ir policijos įstaigos, kurioms reikalavimai susiję su integracijos į Europos sąjungą procesu. Tik viduje stipri (kvalifikuoti pareigūnai ir darbuotojai, reikiamas materialinis – techninis aprūpinimas, racionalus lėšų paskirstymas ir panaudojimas, ir kt.) policijos įstaiga sugebės patenkinti besikeičiančios visuomenės poreikius, todėl būtini policijos, kaip visuomenės vidaus saugumo garanto, pokyčiai.

Nežiūrint didėjančio informacinių technologijų ir kitų faktorių vaidmens, policijos įstaigose, kaip ir kitose valstybinėse įstaigose, svarbiausias vaidmuo tenka žmogiškiesiems ištekliams arba personalui. Todėl svarbu užtikrinti tokią personalo valdymo sistemą, kuri garantuotų pareigūnų motyvaciją siekti rezultatų.

Vienas iš paskutiniųjų, esminių pokyčių buvo 2003 metais patvirtintas Vidaus tarnybos statutas, įsigaliojęs nuo 2003 m. gegužės 1 d., kuris kartu su jame numatytais poįstatyminiais teisės aktais nustato vidaus tarnybos principus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, priėmimą ir atleidimą iš tarnybos, priėmimą ir mokymąsi vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, pareigūnų atsakomybę, paskatinimus, socialines ir kitas garantijas, profesinių sąjungų veiklos vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus, taip pat kitų valstybės tarnautojų priėmimo į tarnybą vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus ir tokiu būdu reglamentuoja vidaus tarnybos sistemos personalo valdymo esminius bruožus.[1]

Praėjus 4 metams nuo Vidaus tarnybos statuto įsigaliojimo policijos įstaigose vis dar aktualios personalo stygiaus ir kaitos problemos, todėl svarbu patyrinėti kaip pasikeitė personalo valdymas policijos įstaigose, ar viskas, ką numatė įstatymų leidėjas, praktikoje skatina policijos įstaigų personalo valdymo teigiamus pokyčius, kiek Vidaus tarnybos statute numatyti policijos įstaigų personalo valdymo aspektai atitinka bendrąją personalo valdymo teoriją.

Vidaus reikalų įstaigų personalą sudaro pareigūnai, kiti valstybės tarnautojai bei darbuotojai[2]. Didžiąją dalį policijos įstaigų personalo sudaro statutiniai valstybės tarnautojai, todėl šiame darbe bus nagrinėjami tik statutinio policijos personalo valdymo aspektai daugiausia dėmesio skiriant teritorinių policijos įstaigų žmogiškųjų išteklių valdymo procesams.

Darbo problema. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, o visai neseniai – prisijungus prie Šengeno erdvės, policija susidūrė su naujais iššūkiais, todėl būtina modernizuoti policijos

[1] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statutas//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
[2] Ten pat, 5 str. 1 d.

įstaigų veiklos metodus. Kuo toliau, tuo labiau policijos pagrindinis dėmesys bus sutelkiamas į teisės pažeidimų prevenciją, o ne į ištirtų ar išaiškintų teisės pažeidimų skaičių. Šiuo metu policijos veiklos vertinimo kriterijai yra daugiau orientuoti į kiekybinius, nei kokybinius rodiklius. Policijos veiklą sutelkiant pirmiausia į prevencinę veiklą, dar labiau išryškės personalo reikšmė. Taigi policijos įstaigų pokyčiai labiausiai sietini su personalo valdymo proceso pokyčiais. Galima išskirti kelias egzistuojančio personalo valdymo proceso problemas:

Pirmoji problema: vadovaujančio personalo tinkamas pasirengimas valdyti policijos įstaigų žmogiškuosius išteklius. Kokybiškas policijos įstaigų personalo valdymas siejamas su visų lygių vadovų (įstaigos vadovas, struktūrinių padalinių vadovai, personalo padalinio vadovas) žiniomis ir gebėjimais šioje srityje. Visų lygių vadovai personalo valdymo srityje turėtų būti tarsi viena komanda, tačiau, kaip rodo praktika, dažnai viena ar kelios šios komandos grandys neatlieka arba netinkamai atlieka joms skirtą vaidmenį.

Antroji problema: policijos pareigūnų motyvavimo sistemos nepakankamas veiksmingumas. Policijos įstaigų veiklos efektyvumas didžia dalimi priklauso nuo policijos pareigūnų motyvacijos, kuri skatina iniciatyvą efektyviau siekti geresnių veiklos rezultatų. Šiuo metu tik dalis įstaigų turi galimybę pakankamai dėmesio skirti tinkamai pareigūnų motyvacijai.

Trečioji problema: finansiniai ištekliai skirti personalo valdymui. Lėšų trūkumas įtakoja personalo valdymo kokybę: vis dar daug įstaigų susiduria su finansinių išteklių nepritekliais, kurie sąlygoja prastas pareigūnų darbo sąlygas, nepakankamą materialinį - techninį aprūpinimą, stabdo informacinių technologijų panaudojimą jų kasdieniame darbe, netenkina kvalifikacijos tobulinimo poreikio.

Tyrimo objektas – veiksniai, lemiantys policijos personalo valdymo pokyčius policijos organizacijoje. **Tyrimo dalykas:** policijos pareigūnų atrankos, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo kaip motyvacijos elementų analizė.

Tyrimo tikslas – atpažinus, nustačius ir įvertinus policijos personalo valdymo elementus, suformuoti priemones policijos personalo valdymo tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustačius žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo ir prognozavimo pagrindinius bruožus, pateikti policijos pareigūnų atrankos kriterijus;

2. ištyrus ir įvertinus policijos pareigūnų motyvavimo sistemos elementų veiksmingumą, juos papildyti;

3. išnagrinėti veiksnius, įtakojančius policijos įstaigų personalo valdymo kokybę;

4. Įvertinus policijos įstaigų personalo padalinių darbuotojų požiūrį į personalo valdymo pokyčius ir problemas, nustatyti jo tendencijas.

Hipotezė. Magistro baigiamajame darbe keliama ir tikrinama hipotezė, kad įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui policijos įstaigų personalo valdymo kokybė pagerėjo.

Tyrimo šaltiniai. Tyrime naudojamasi žmogiškųjų išteklių valdymo moksline ir mokomąja literatūra, monografijomis, nagrinėjamą tyrimo temą analizuojančiais straipsniais periodiniuose leidiniuose bei Vidaus tarnybos statutu ir jį įgyvendinančiais poįstatyminiais teisės aktais, reglamentuojančiais policijos įstaigų personalo valdymo procesą.

Tyrimo metodai:

– Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė – naudojama nagrinėjant bendrąją personalo valdymo teoriją ir teisės aktus, reguliuojančius personalo valdymo policijos įstaigose aspektus.

– Anketinis metodas – naudojant struktūruotą klausimyną ir tiriant policijos įstaigų personalo padalinių darbuotojų požiūrį į personalo valdymo problemas.

– Statistiniai duomenų analizės metodai – gautų empirinių duomenų analizei naudojamas statistinis socialinių mokslų paketas (statistical package for in the Social Sciene – SPSS) – kompiuterinis statistinių programų paketas. Koreliacinė analizė (analysis correlation) – koreliacinės priklausomybės tarp dviejų (ar daugiau) atsitiktinių požymių ar veiksnių statistinis metodas.

Mokslinis naujumas ir tyrimo praktinė vertė. Personalo valdymo klausimus nagrinėjo A.Sakalas, V.Šilingienė (2000)[3], R.Adamonienė, A.Sakalas, V.Šilingienė (2002)[4], J.Merkevičius (2005)[5].

Pokyčių policijoje psichologinius aspektus nagrinėjo S.Butavičius, K.Chromanskienė (2003)[6], R. Shulte (2003)[7] domėjosi policijos rengimo perspektyvomis rengiant šiuolaikinę policijos pareigūnų kartą.

Statutinių tarnybų teisinį reglamentavimą nagrinėjo A.Laurinavičius (2003)[8].

Mums nepavyko rasti, kad Lietuvoje būtų nagrinėtas policijos įstaigų personalo valdymo procesas įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui ir su juo susijusiems poįstatyminiams teisės aktams. Tai jau savaime sudaro pagrindą darbo vertei ir naujumui. Analizuojant policijos įstaigų personalo valdymo procesą, pastebėsime nereglamentuotų situacijų, teisinio reglamentavimo spragų. Empirinis teritorinių policijos įstaigų personalo padalinių darbuotojų

[3] Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2000. P. 205.
[4] Adamonienė R, Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2002. P. 136.
[5] Merkevičius J. Virtualios organizacijos personalo valdymas: daktaro dis. sant.: soc. mokslai: vadyba ir administravimas (03S)/VGTU. - V., 2005, P. 18-24.
[6] S.Butavičius,K. Chromanskienė Psichologiniai pokyčių policijoje valdymo veiksniai//Jurisprudencija. 2003, Nr. 48(40). P. 16-26.
[7] R. Schulte. Policijos rengimo perspektyvos//Jurisprudencija. 2003, Nr. 48 (40). P. 57-64.
[8] Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas: monografija. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003. P. 386.

požiūrio tyrimas padės identifikuoti egzistuojančias personalo valdymo problemas, leis nustatyti jų sprendimo kryptis.

Tyrime vartojamos pagrindinės sąvokos:

Personalas – įstaigos, įmonės ir kt. darbuotojai; tarnautojai, sudarantys vieną profesinę kategoriją[9].

Policijos įstaiga – šio bei kitų įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, vykdantis įstatymais, steigimo bei kitais teisės aktais jam pavestus policijos uždavinius[10].

Policijos pareigūnas – Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims[11].

Statutinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu[12].

Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymas – vadinama tiek visų už personalą atsakingų asmenų atsakomybė, tiek ir darbuotojų, įdarbintų kaip specialistų, apibūdinimas. Tai sudėtinė valdymo dalis, kurią sudaro žmonių išteklių poreikių planavimas, darbuotojų verbavimas, atranka, mokymas ir tobulinimas, paaukštinimas ir perkėlimas į kitas pareigas, etatų naikinimas ir išleidimas į pensiją. Čia taip pat įeina darbuotojų gerovės ir saugumo darbo užmokesčio administravimo, kolektyvinių derybų bei daugelis kitų su darbo santykiais susijusių klausimų[13].

Vidaus tarnyba – vidaus tarnybos sistemos pareigūno statuso įgijimo, pasikeitimo ir praradimo bei su vidaus tarnybos sistemos pareigūno statusu susijusių teisinių santykių visuma[14].

Pareigūno statusas – pareigūno teisinė padėtis[15].

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje apžvelgiamas policijos įstaigų personalo poreikio planavimas ir prognozavimas, policijos pareigūnų paieška ir atranka. Antroje dalyje nagrinėjami policijos pareigūnų motyvacijos sistemos pagrindiniai elementai. Trečioje dalyje nagrinėjami veiksniai, įtakojantys policijos įstaigų personalo valdymo kokybę. Ketvirtoji darbo dalis skirta empirinio teritorinių policijos įstaigų personalo padalinių

[9] Terminų žodynas//http://www.autoinfa.lt/webdic/; prisijungimo laikas: 2007-10-20.
[10] Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas//Valstybės žinios. 2000, Nr. 90-2777.
[11] Ten pat, 2 str. 3 d.
[12] Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinos. 2002, Nr. 45-1708.
[13] Appleby R.C. Šiuolaikinio verslo administravimas. - Vilnius: Charibdė, 2003. P. 356.
[14] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statutas//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
[15] Ten pat.

darbuotojų požiūrio tyrimo į personalo valdymo pokyčius, problemas rezultatų analizei ir aptarimui. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir pasiūlymai.

1. PERSONALO VALDYMO PROCESAS STATUTINĖSE ORGANIZACIJOSE

1.1. Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas ir prognozavimas

Žmogiškųjų išteklių planavimą organizacijoje sudaro dvi lygiagrečios poreikio planavimo kryptys – darbo vietų (pareigybių) ir jų struktūros bei darbuotojų arba personalo planavimas.

Pareigybė suprantama kaip darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fizinių ir dvasinių) savybių darbuotojas, kuris privalo gebėti atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikrom technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms[16]. Norint nustatyti pareigybių skaičiaus poreikį pirmiausia atliekama darbo analizė ir kiekvienai pareigybei sukuriamas pareigybės (darbo) aprašymas, kuriame nuosekliai nustatomos pareigybei priskirtos funkcijos. Renkant informaciją darbo analizės metu dažniausiai naudojami šie metodai: individualūs, grupiniai interviu su darbuotojais bei interviu su tiesioginiais vadovais, tiesioginis stebėjimas (ypač naudingas kai vykdoma fizinė veikla), veiklos žurnalai ar dienynai, klausimynai. Dažniausiai praktikoje plačiai naudojamas interviu metodas, kurio metu darbuotojas gali papasakoti apie savo veiklą ar elgesio normas, apie kurias kitu atveju nebūtų galima sužinoti. Svarbiausias interviu trūkumas – informacija gali būti iškraipoma arba atvirai falsifikuojant, arba nuoširdžiai nesuprantant[17].

Kalbant apie pareigybių skaičiaus planavimą reikia paminėti, kad jis iš esmės skiriasi viešosiose organizacijose ir policijos įstaigose. Policijos sistemą sudaro Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, teritorinės policijos įstaigos (aukštesnės ir žemesnės pakopos policijos komisariatai), policijos profesinio ugdymo įstaigos ir specializuotos policijos įstaigos[18]. Policijos komisariatai vykdo teisės aktais jiems pavestas funkcijas (žmogaus teisių ir laisvių apsauga, viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas, saugaus eismo priežiūra, nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija, atskleidimas ir tyrimas, socialinės pagalbos teikimas, asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų ar kitų teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ir kt.) nustatytoje teritorijoje, kurios yra būdingos visiems policijos komisariatams. Aukštesnės pakopos policijos komisariatai dar vykdo ir žemesnės pakopos

[16] Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 73.
[17] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 87.
[18] Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas, 11 str.//Valstybės žinios. 2000, Nr. 90-2777.

policijos komisariatų veiklos koordinavimą ir kontrolę. Policijos komisariatų vidaus struktūrą bei pareigybių sąrašus tvirtina policijos generalinis komisaras[19]. Taigi, teritorinių policijos komisariatų struktūriniai padaliniai ir jiems priskirtos pagrindinės funkcijos yra tipinės[20], pvz. žemesnės pakopos policijos komisariatą (V grupės) sudaro viešosios policijos (Migracijos, Operatyvaus valdymo, Viešosios tvarkos), kriminalinės policijos (Kriminalistinių tyrimų, Nusikaltimų tyrimo, Operatyvinės veiklos, Organizuoto nusikalstamumo tyrimo) ir administravimo (Buhalterija, Kanceliarija, Organizacinis, Informatikos ir ryšių, Personalo) padaliniai.

Atsižvelgiant į aptarnaujamos teritorijos gyventojų skaičių, policijos komisariatų struktūriniai padaliniai skiriasi kiekybiniu pareigybių skaičiumi (grupė, poskyris, skyrius, tarnyba ir pan.), todėl viename policijos komisariate tam tikram padaliniui priskirtos funkcijos paskirstomos padalinyje esančioms kelioms pareigybėms, kitame policijos komisariate tokio pat padalinio funkcijos gali būti priskiriamos vienai padalinyje esančiai pareigybei. Policijos pareigūnų pareigybės priskirtos statutinių valstybės tarnautojų grupei, todėl joms funkcijos nustatomos atsižvelgiant į pareigybės paskirtį, bendrąsias ir/ar specialiąsias veiklos sritis, tarnybinius ryšius, bendradarbiavimo ir bendravimo lygmenį bei įstaigos ir struktūrinio padalinio funkcijas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka[21] pagal metodikoje atskiroms pareigybėms nustatytus vertinimo kriterijus (tarnybinės veiklos sudėtingumas bei tarnybiniai ryšiai, bendradarbiavimas ir bendravimas – įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų; tarnybinės veiklos atlikimo savarankiškumas, tarnybinės veiklos sudėtingumas, tarnybiniai ryšiai, bendradarbiavimas ir bendravimas – įstaigų struktūrinių padalinių vadovų, jų pavaduotojų; tarnybinės veiklos atlikimo savarankiškumas, tarnybinės veiklos sudėtingumas, tarnybiniai ryšiai, bendradarbiavimas ir bendravimas, darbo vieta ir tarnybos sąlygos – kitų statutinių policijos pareigūnų pareigybėms). Kiekviena konkreti pareigybė priskiriama tam tikrai kategorijai nuo 1 iki 20 neviršijant tai pareigybei nustatytų ribų, ir jai nustatomas lygis[22], pvz. žemesnės pakopos policijos komisariato (V grupės) vyresniojo specialisto (A lygio) pareigybei gali būti nustatyta žemiausia – 4 kategorija, aukščiausia – 8 kategorija, nes Ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, vyriausybės kanceliarijos,

[19] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 29 d. nutarimas Nr. 98 „Dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo//Valstybės žinios. 2001, Nr. 10-294.

[20] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2002 m. spalio 31 d. įsakymas Nr. 570 „Dėl tipinių aukštesnės ir žemesnės pakopos policijos komisariatų struktūrų schemų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 114-5119.

[21] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1953, 2007, Nr. 50-1922.

[22] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 684 „Dėl Ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1952.

ministerijų, vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąraše šios pareigybės ribos yra A 4-8.

Policijos komisariatų vadovai teisės aktų nustatyta tvarka teikia Policijos generaliniam komisarui tvirtinti policijos komisariatų struktūrą bei pareigybių sąrašus, tačiau praktiškai negali viršyti nustatyto didžiausio leistino pareigybių skaičiaus pagal gyventojų skaičių policijos komisariato prižiūrimoje teritorijoje[23]. Teritorinėse policijos įstaigose galimi steigti struktūriniai padaliniai ir šių padalinių vadovų arba aukščiausios galimos pareigybės šiuose padaliniuose taip pat reglamentuoti policijos departamento teisės aktu[24].

Žmogiškųjų išteklių planavimas ir prognozavimas policijos komisariatuose daugiau apima antrąją poreikio planavimo kryptį – darbuotojų arba personalo planavimą.

Personalo planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas: ateityje atsirasiančių laisvų pareigybių prognoze ir sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas. Planavimas aprėpia visas būsimas laisvas pareigybes[25].

Žmogiškųjų išteklių planavimo paskirtis – užtikrinti nuolatinį tinkamą reagavimą į personalo paklausą. Planavimas atliekamas analizuojant vidinius (esamas ir laukiamas kvalifikacijos lygis, laisvų pareigybių skaičius, struktūrinių padalinių reorganizacija, kurių pasekoje būtų didinamas arba mažinamas pareigybių skaičius ir kt.) ir išorinius (darbo rinka, teisės aktų kaita, įtakojanti darbuotojų apsisprendimą palikti darbą ir kt.) veiksnius.

Personalo planavimas betarpiškai susijęs su prognozavimu, nes ateities prognozės duoda pagrindą planavimui.

Žmogiškųjų išteklių prognozavimas – preliminarus darbuotojų poreikio ateityje nustatymas. Sėkmingam personalo planavimui paprastai reikalingos: personalo poreikio, vidaus ir išorės kandidatų pasiūlos prognozės. Personalo poreikį galima prognozuoti analizuojant praėjusių penkerių ar daugiau metų darbuotojų skaičiaus pokyčius (tendencijų analizė, kurios tikslas išsiaiškinti darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijas, kurios tikėtina išliks ir ateityje). Kitas būdas – proporcijų analizė, kuri reiškia, jog prognozuojama remiantis kurio nors priežastinio rodiklio (pvz. įvykdytų nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų skaičius policijos komisariato aptarnaujamoje teritorijoje) santykiu su reikalingų darbuotojų skaičiumi. Policijos komisariatuose dirbantys policijos pareigūnai, ištarnavę vidaus reikalų, valstybės saugumo,

[23] Policijos generalinio komisaro 2002 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 550 „Dėl teritorinių policijos įstaigų asignavimų darbo užmokesčiui ir pareigybių paskirstymo metodikos patvirtinimo“.
[24] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2006 m. birželio 13 d. įsakymas Nr. 5-V-363 „Dėl policijos generalinio komisaro 2005 m. gegužės 19 d. įsakymo Nr. 5-V-314 „Dėl Teritorinių policijos įstaigų struktūrinių padalinių ir šių padalinių vadovų bei aukščiausių galimų pareigybių steigimo normatyvų patvirtinimo“ pakeitimo//Valstybės žinios. 2006, Nr. 75-2898.
[25] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 87.

krašto apsaugos sistemose, Specialiųjų tyrimų tarnyboje, Kalėjimų departamente ar jam pavaldžiose įstaigose ir valstybės įmonėse 20 ir daugiau metų, turi teisę gauti pareigūnų ir karių valstybinę pensiją[26], todėl tai yra vienas iš rodiklių, leidžiančių tiksliai numatyti, kiek pareigūnų kiekvienais metais turi galimybę palikti tarnybą, tačiau šis rodiklis tik apytiksliai padeda numatyti, kiek pareigūnų paliks tarnybą, nes dažniausiai net pats pareigūnas nėra nusprendęs ar tęs tarnybą, ar išeis į pensiją.

Kitas rodiklis, leidžiantis apytiksliai spręsti kiek pareigūnų kiekvienais metais galėtų palikti tarnybą, yra pareigūnų vidaus tarnybos trukmė. Pirminės grandies pareigūnai gali tarnauti kol sukaks 50 metų, vidurinės grandies – kol sukaks 55 metai, aukštesniosios grandies pareigūnai – kol sukaks 60 metų, aukščiausiosios grandies pareigūnai – kol sukaks 62 metai 6 mėnesiai. Pareigūno prašymu, policijos komisariato viršininko teikimu vidaus reikalų ministras turi teisę pareigūnui pratęsti vidaus tarnybos trukmę iki trejų metų, tačiau ne ilgiau, negu kol pareigūnas sukaks 65 metus[27].

Įvertinus šiuos du rodiklius, didėja tikimybė tiksliau numatyti pareigūnų poreikį ateityje, pvz. jei priminės grandies pareigūnui, turinčiam 20 m. tarnybos stažą, 2007 m. sukaks 50 metų, tikimybė, kad jis paliks tarnyba yra gana didelė. Šis pareigūnas maksimaliai galėtų tarnauti iki 2010 m., jei jam tarnybos trukmę pratęstų vidaus reikalų ministras.

Papildomu rodikliu, leidžiančiu įvertinti pareigūnų poreikį ateityje, galima įvardinti personalo kaitos rodiklį, t. y. pareigūnų, atleistų iš įstaigos ir naujai priimtų, skaičiaus sumos ir dirbančių pareigūnų skaičiaus santykį ($X=((B+C)/A \cdot 100)$. A – policijos pareigūnų skaičius ataskaitinio laikotarpio pradžioje; B – per ataskaitinį laikotarpį į policijos įstaiga priimta, perkelta iš kitų įstaigų pareigūnų; C – per ataskaitinį laikotarpį atleista pareigūnų iš policijos įstaigos, perkelti į kitas įstaigas; X – policijos pareigūnų kaitos skaičiaus procentinė išraiška. Dėl įvairių aplinkybių personalo kaitos rodiklis kiekvienais metais svyruoja, bet jis, atlikus kelių metų analizę, padeda apytiksliai numatyti koks skaičius pareigūnų galimai paliks tarnybą tam tikru laikotarpiu.

Planuojant personalo poreikį, reikia prisiminti, kad labai retai pasitaiko, kad bet kuri praeities tendencija, proporcija ar santykis išliktų nepakitę ateityje, todėl galima tik preliminariai prognozuoti pareigūnų poreikį ateityje. Personalo poreikio prognozė gali staiga pasikeisti dėl vidinių ir išorinių veiksnių, pvz. pareigūnai palieka tarnybą dėl ligos, dėl pasikeitusių ekonominių sąlygų, yra atleidžiami dėl neigiamų motyvų (esant neigiamai atestacijos komisijos išvadai; jei neteko Lietuvos Respublikos pilietybės; jei atsisako priesaikos; jei savo poelgiu

[26] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų, specialiųjų tyrimų tarnybos, valstybės saugumo, krašto apsaugos, prokuratūros, kalėjimų departamento, jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonių pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymo 3 str. 2 p.//Valstybės žinios. 1994, Nr. 99-1985.

[27] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 54 str.//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

pažemino pareigūno vardą; jei įsiteisėjo teismo nuosprendis, kuriuo pareigūnas nuteisiamas už tyčinį nusikaltimą ar baudžiamąjį nusižengimą arba jam atimama teisė dirbti teisėsaugos institucijose, arba dėl kurio vykdymo jis negali atlikti savo pareigų; jei paaiškėjo Vidaus tarnybos statute nurodytos aplinkybės, kurioms esant draudžiama priimti asmenį į vidaus tarnybą ir jos pareigūno priėmimo į vidaus tarnybą metu nebuvo žinomos; jei paskirta tarnybinė nuobauda – atleidimas iš vidaus tarnybos; kai jam įstatymų nustatyta tvarka atimamos specialiosios teisės, susijusios su jo tiesioginių pareigų atlikimu ir kt.).

Vidaus kandidatų pasiūlos prognozė – to paties policijos komisariato pareigūnų, turinčių reikalingą kvalifikaciją ir potencialą eiti aukštesnes pareigas, skaičiaus nustatymas. Vidaus kandidatų pasiūla nustatoma įvertinus darbuotojų kvalifikaciją, darbo rezultatus, asmenines savybes (pvz. gebėjimas lyderiauti), siekius ir kt.

Išorės kandidatų pasiūlos prognozavimas – darbuotojų, šiuo metu nedirbančių policijos komisariate, pasiūlos prognozavimas, susijęs su ekonomikos sąlygų prognoze (pvz. nedarbo lygis).

Kalbant apie personalo poreikio planavimą, dažnai sutinkama sąvoka „tęstinumo planavimas“. Tai procesas, kurio tikslas – užtikrinti tinkamą pasiūlą kandidatų, galinčių dabar perimti svarbiausias vadovaujančias pareigybes, taip pat ir tas, kurios atsiras ateityje įgyvendinant įstaigos strategiją, ir sudaryti sąlygas planuoti bei valdyti atskirų asmenų karjerą, kad būtų optimizuoti organizacijos poreikiai ir atskirų asmenų siekiai[28].

Vertinant personalo poreikio planavimą policijos sistemoje, galima teigti, kad tęstinumo planavimas sureguliuotas geriausiai, nes sudaromas Vadovų rezervas. Tik į Vadovų rezervą įrašyti pareigūnai gali pretenduoti eiti aukštesnės pakopos policijos komisariato vadovo ir jo pavaduotojo, aukštesnės pakopos policijos įstaigos teritorinio policijos komisariato vadovo, žemesnės pakopos policijos komisariato vadovo ir jo pavaduotojo, policijos profesinio ugdymo ir specializuotos policijos įstaigos vadovo ir jo pavaduotojo, Viešosios policijos Vilniaus apsaugos skyriaus vadovo ir jo pavaduotojo, Viešosios policijos apsaugos skyriaus vadovo pareigas[29].

Į Vadovų rezervą atrenkami teikti tiesioginių vadovų, profesinių sąjungų ar patys pateikę prašymus, turintys aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą, atitinkantys sveikatos reikalavimus, iniciatyvūs, perspektyvūs, kompetentingi, autoritetingi, turintys organizacinių gabumų ir polinkį vadovauti, aktyviai pasireiškiantys praktinėje veikloje ir pasiekę

[28] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 100.

[29] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2005 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. 5-V-823 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2005 m. liepos 22 d. įsakymo Nr. 5-V-458 „Dėl policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų skyrimo į pareigas bei atleidimo iš pareigų taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“//Valstybės žinios. 2005, Nr. 153-5666.

žymių darbo rezultatų, atitinkantys etikos reikalavimus bei motyvuoti siekti Vadovų pareigų pareigūnai[30].

Policijos įstaigose kandidatus į Vadovų rezervą vertina ir atrenka policijos įstaigos vadovo įsakymu sudaryta komisija. Policijos įstaigų komisijos, vadovaudamosi nuostatais, kiekvienais metais vertina Vadovų rezerve jau esančius įstaigos pareigūnus, atrenka po 1–5 naujus kandidatus į Vadovų rezervą ir parengia juos apibūdinančią medžiagą. Įvertinusi Vadovų rezerve esančius pareigūnus, policijos įstaigos komisija gali siūlyti juos palikti Vadovų rezerve ar teikti motyvuotą siūlymą dėl jų išbraukimo. Žemesnės pakopos policijos komisariatai kandidatus į Vadovų rezervą apibūdinančią medžiagą bei įstaigos vadovo patvirtintus sąrašus kiekvienais metais iki gegužės 1 dienos pateikia aukštesnės pakopos policijos komisariatui, o aukštesnės pakopos policijos komisariatai, gavęs žemesnės pakopos policijos komisariatų kandidatų į Vadovų rezervą sąrašus bei kandidatus apibūdinančią medžiagą, ją papildo turima informacija, įvertina kandidatus ir parengia bendrą apskrities policijos įstaigų kandidatų į vadovų rezervą sąrašą.

Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – PD prie VRM) struktūriniai padaliniai, policijos profesinio ugdymo ir specializuotos policijos įstaigos kandidatus į Vadovų rezervą apibūdinančią medžiagą bei vadovų patvirtintus sąrašus kiekvienais metais iki birželio 1 dienos teikia PD prie VRM Personalo valdybai.

Vilniaus ir Kauno apskričių teikiami kandidatai testuojami Vilniaus ir Kauno miestų vyriausiųjų policijos komisariatų psichologų, kandidatų psichologinės charakteristikos pateikiamos kartu su juos apibūdinančia medžiaga. Kiti Vadovų rezervo projekte įrašyti pareigūnai testuojami PD prie VRM Personalo valdybos psichologų. Taip pat gali būti tikrinama informacija apie kandidatus iš policijos ir kitų institucijų registrų.

Vadovų rezervo projektas teikiamas pagal kompetenciją vertinti PD prie VRM padaliniams, Lietuvos kriminalinės policijos biurui ir jo padaliniams, Lietuvos policijos operatyvinės veiklos tarnybai. Informaciją apie Vadovų rezervo projekte esančių kandidatų vertinimą minėti padaliniai ir įstaigos pateikia PD prie VRM Personalo valdybai.

Vadovų rezervo sąraše esančių kandidatų tinkamumą siūlomoms pareigoms vertina policijos generalinio komisaro įsakymu sudaryta Vadovų rezervo vertinimo komisija. PD prie VRM Personalo valdyba pagal Komisijos sprendimus parengia galutinį Vadovų rezervo projektą ir iki kiekvienų metų kovo 1 dienos teikia jį tvirtinti policijos generaliniam komisarui. Informaciją apie policijos generalinio komisaro patvirtintame Vadovų rezerve įrašytus pareigūnus Komisijos sekretorius skelbia PD prie VRM tinklalapyje ir kasmet Lietuvos policijos

[30] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. 5-V-803 „Dėl vadovų rezervo sudarymo nuostatų patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=100&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

žurnale „Policija“. Į Vadovų rezervą įrašyti pareigūnai yra kryptingai rengiami, stebima jų profesinė veikla.

Tęstinumo planavimas policijos komisariatuose nėra reglamentuotas, tačiau praktiškai kiekviena įstaiga turi numačiusi iniciatyvių, kompetentingų, besilaikančių etikos kodekso normų, turinčių organizacinių gabumų ir motyvuotų pareigūnų rezervą, kurie galėtų užimti vadovaujančias (pvz. struktūrinių padalinių vadovų) pareigas įstaigoje.

1.2. Kandidatų darbui policijoje paieška

Dauguma autorių, nagrinėjusių personalo valdymą, kandidatų paiešką apibrėžia verbavimo terminu. Verbuojant siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, iš kurios būtų galima atrinkti reikalingos kvalifikacijos darbuotojus.

Potencialių darbuotojų paieška vidinėje ir išorinėje darbo rinkoje turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į tam tikrus privalumus ir trūkumus, kuriuos suponuoja pasirinktas darbuotojų paieškos metodas.

Darbuotojų paieška, vykdoma įstaigos viduje, yra gera motyvavimo priemonė, nes ji suteikia darbuotojams galimybę siekti karjeros, be to, toks personalo paieškos būdas yra pigesnis, greitesnis, darbuotojai jau būna susipažinę su įstaigos veiklos specifika, tarp įstaigos ir darbuotojų jau egzistuoja tam tikras ryšys, todėl, bendrai vertinant, toks personalo paieškos būdas susijęs su mažesne rizika. Tačiau šis būdas turi ir trūkumų: siaurėja pasirinkimo galimybė, didėja išlaidos darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, įsigali nepageidautinas automatinio pareigų paaukštinimo mechanizmas, o ilgas tarnybos stažas neretai skatina abejingumą darbui. Be to, tokiu būdu personalo poreikis kartais tiesiog persiskirsto įstaigos viduje.

Ieškant personalo įstaigos viduje: informacija apie laisvą pareigybę, kurią planuojama užkomplektuoti, skelbiama skelbimų lentose, įstaigos darbuotojų susirinkimų metu, įstaigos tarnybinio elektroninio pašto vartotojams vidiniame kompiuterių tinkle, pridedant informaciją apie mokamą atlyginimą; analizuojamos pareigūnų tarnybos bylos (tarnybos eiga, charakteristikos, atestacijų išvados ir pasiūlymai, profesionalumo vertinimo išvados), vykdomi tiesioginiai pokalbiai su potencialiais kandidatais; siekiant tinkamai panaudoti kalbantis su pareigūnais gautą informaciją, kalbamasi su įstaigos struktūrinių padalinių vadovais. Literatūroje prie vidinės paieškos kartais priskiriama ne tik kandidatų paiešką iš tuo metu įstaigoje dirbančių darbuotojų, bet ir buvusių darbuotojų susigrąžinimas.

Darbuotojų paieška išorinėje rinkoje sudaro didesnes kandidatų pasirinkimo galimybes, sąlygas iš išorės įsileisti naujų idėjų, požiūrių bei naujos informacijos, neleidžia įsigalėti abejingam požiūriui į darbą ir skatina darbuotojų motyvaciją dirbti. Kintant tam

tikroms pareigoms keliamiems reikalavimams, personalo iš išorinių rinkų paieška atveria galimybę iš potencialių kandidatų atrinkti būtent tuos, kurių gebėjimai geriausiai atitinka naujus reikalavimus. Šio metodo trūkumai: tokia personalo paieška brangiau kainuoja, ilgiau trunka priėmimo į tarnybą procesas, atsiranda konkurencija ir blokuojamos įstaigos darbuotojų galimybės siekti karjeros. Nors išorinė paieška teoriškai turėtų sudaryti didesnę pareigūnų grupę atrankai į laisvą pareigybę, tačiau realiai policijos įstaigos susiduria su kandidatų stoka.

Ieškant personalo išorinėje rinkoje: skelbiami skelbimai viešose skelbimų lentose (pvz. universitetuose), ieškoma įstaigoje dirbančių pareigūnų rekomenduotų kandidatų, kandidatų ieškoma per asmeninius kontaktus, panaudojamos visuomenės informavimo galimybės (skelbiami atrankos skelbimai „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, Policijos departamento prie VRM puslapiuose, pagal galimybę, Lietuvos policijos žurnale „Policija“, regioninėje arba respublikinėje spaudoje), bendradarbiaujama su teritorinėmis darbo biržomis.

Kalbant apie kandidatų darbui policijos komisariatuose paiešką reikia aptarti keletą paieškos į laisvas policijos pareigūnų pareigybes ypatumų: priėmimo į vidaus tarnybos sistemą (naujai priimami), perkėlimo į lygiavertes pareigas, kandidatų eiti aukštesnes policijos pareigūno pareigas paieškos; grąžinimo į vidaus tarnybą, ir kokius paieškos būdus jie dažniausiai sąlygoja.

Kandidatas eiti policijos pareigūno pareigas „turi būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus“[31]. „Kita švietimo įstaiga“ šiuo atveju yra Mykolo Romerio universiteto Kauno policijos fakultetas, kurį baigę pareigūnai įgyja policinį išsilavinimą. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Klaipėdos policijos mokykla rengia pirminės grandies pareigūnus ir organizuoja įvadinio mokymo kursus. Mykolo Romerio universiteto Kauno policijos fakultetas ruošia vidurinės grandies pareigūnus. Naujai priimamų pareigūnų paieškai taikomi išorinės paieškos metodai, nes siekiama kandidatus pritraukti į Vidaus tarnybos sistemą. Naujai priimamų kandidatų paieška glaudžiai susijusi su siuntimų mokytis profesinio mokymo įstaigoje ar kitoje švietimo įstaigoje (Mykolo Romerio universiteto Kauno policijos fakultete) išdavimu, nes baigusį studijas kandidatą policijos įstaigą, į kurią jis kreipėsi dėl siuntimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar į kitą švietimo įstaigą išdavimo, turi pirmumo teisę įdarbinti kandidatą. Svarbu yra ir tai, kad būsimas pareigūnas praktiką dažniausiai atlieka policijos komisariate, į kurį kreipėsi dėl siuntimo išdavimo, todėl jos metu turi galimybę susipažinti su organizacijos kultūra, darbuotojais. Praktika ne tik padeda pritaikyti ir patikrinti įgytas teorines žinias ir formuoti praktinius įgūdžius, bet ir sąlygos greitesnę adaptaciją įstaigoje, kai ateityje

[31] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 6 str. 1 d. 6 p.//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

bus priimtas į tarnybą. Jei kandidatams baigus studijas policijos įstaiga dėl pasikeitusių aplinkybių negali jų įdarbinti, policijos įstaigų vadovams suderinus, jie gali būti priimti į tarnybą kitoje policijos įstaigoje. Tokiu būdu policijos įstaiga tam tikra prasme užsitikrina kandidatus būsimoms laisvoms pareigybėms. Prašymus dėl siuntimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar į kitą švietimo įstaigą arba įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje išdavimo, atsižvelgdamos į savo poreikius, priima vidaus reikalų įstaigos[32]. Atsižvelgiant į kandidatų stoką ir tai, kad nemaža dalis kandidatų neatitinka atrankos kriterijų, PD prie VRM rekomendavo policijos įstaigoms prašymų dėl siuntimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar į kitą švietimo įstaigą priėmimo neriboti, nors įstaigos realus poreikis būtų ir mažesnis.

Ieškant kandidatų mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitoje švietimo įstaigoje labai svarbus yra policijos įstaigų ir visuomenės bendradarbiavimas. Jeigu policijos įstaigos palaiko nuolatinius ryšius su mokyklomis, įtraukia mokinius į prevencines programas, jaunųjų policijos rėmėjų veiklą, padeda pasirengti ir skatina dalyvauti įvairiuose renginiuose (pvz. teisinių žinių konkursas „Temidė“, „Šviesoforo“ varžybos ir kt.), rengia mokiniams atvirų durų dienas policijos komisariatuose, tikėtina, kad palaipsniui kandidatų kreipsis vis daugiau. Nes vien tik informacijos apie galimybę mokytis, o vėliau ir dirbti policijoje paskelbimas mokyklose, bendruomenių susirinkimuose, vietos spaudoje, seniūnijose ir pan., neduoda laukiamų rezultatų. Ieškant kandidatų, kurie bus naujai priimti į vidaus tarnybą, labai svarbus yra profesijos patrauklumas, kurį sudaro tiek darbo užmokestis ir kitos socialinės garantijos, tiek visuomenės nuomonė. Deja, PD prie VRM užsakymu bendros Lietuvos ir Didžiosios Britanijos rinkos ir viešosios nuomonės tyrimų kompanijos „Baltijos tyrimai“ atliktų tyrimų rezultatai nelabai džiugina: 2005 m. atliktos apklausų metu net 66% apklaustųjų sutiko su teiginiu „Mažas darbo užmokestis lemia, kad į policiją ateina dirbti atsitiktiniai asmenys“ ir 2005 m. balandžio mėnesį policija pasitikėjo beveik tiek pat, kiek ir nepasitikėjo (48 % ir 46%); 2006 m. balandžio mėnesį atliktų tyrimų metu tik 31% apklaustųjų sutiko su teiginiu „Lietuvoje policijos pareigūno darbas yra gerbiamas“ ir tik 19% – su teiginiu „Aš norėčiau, kad mano vaikas dirbtų policijoje“, nors pasitikinčiųjų policija skaičius išaugo (50%), 2007 m. balandžio mėnesį atlikto tyrimo metu pasitikinčiųjų policija skaičius sudarė 57 % apklaustųjų, tačiau net 77% sutiko su teiginiu, kad „Mažas darbo užmokestis lemia, kad į policiją ateina dirbti atsitiktiniai asmenys“, o apklaustųjų nuomonė apie profesijos patrauklumą beveik nepakito: 30%

[32] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 28 d. įsakymas Nr. 1-V-321 „Dėl asmenų, kuriems gali būti išduodami siuntimai į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitą švietimo įstaigą, atrankų atlikimo, siuntimų į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas bei kitas švietimo įstaigas išdavimo ir asmenų priėmimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 87-3952, 2006, Nr. 87-3412.

apklaustųjų sutiko su teiginiu „Lietuvoje policijos pareigūno darbas yra gerbiamas“ ir 18% – su teiginiu „Aš norėčiau, kad mano vaikas dirbtų policijoje“.[33]

Siekiant didinti policijos pareigūno profesijos patrauklumą, 2007 m. PD prie VRM organizavo į tai orientuotą viešųjų ryšių kompaniją „Stok į policiją“[34], kurios metu policijos pareigūno profesiją rinktis skatina Alanas Chosnau, Inga Jankauskaitė, Paulius Jankūnas. Buvo parengta filmuota medžiaga, centralizuotai atspausdinti ir visoje Lietuvoje policijos komisariatų pareigūnų platinami plakatai, parengta medžiaga platinama žiniasklaidoje. Ši kompanija paskatino daugiau jaunuolių apsispręsti pasirinkti šią profesiją, arba bent jau atkreipti į ją dėmesį.

Kandidatus į lygiavertes pareigas, policijos įstaigos stengiasi verbuoti iš kitų policijos ar vidaus reikalų įstaigų, bet dažniausiai tokias laisvas pareigybes pasirenka pareigūnai, kurie dėl gyvenamosios vietos pakeitimo ar kitų priežasčių nori pakeisti tarnybos vietą ir patys rodo iniciatyvą arba to paties policijos komisariato pareigūnai, kurie nori pakeisti darbo pobūdį. Teisės aktai leidžia gana greitai pareigūną perkelti iš vienos policijos ar vidaus reikalų įstaigos į kitą.

Kandidatų eiti aukštesnes pareigas paieška galima tiek pačioje įstaigoje, tiek išorinėje darbo rinkoje. „Atrankoje į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas gali dalyvauti aukštesnių pareigų siekiantys, žemesnes pareigas einantys tos pačios ar atitinkamos kitos vidaus reikalų įstaigos pareigūnai.“[35] Aukštesnės pareigos suprantamos atsižvelgiant į pareigybių hierarchiją (specialistas, vyresnysis specialistas, vyriausiasis specialistas ir pan.). Privalomi kandidatų paieškos metodai nurodyti Vidaus tarnybos statute: „Duomenys apie laisvas pareigūno pareigas vidaus reikalų įstaigose skelbiami „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ ir Vidaus reikalų ministerijos interneto puslapyje.“[36] Taip pat skelbiama Policijos departamento prie VRM puslapyje pagal galimybę, Lietuvos policijos žurnale „Policija“, regioninėje ir/ar respublikinėje spaudoje.

„Policijos įstaigos vadovas, turintis teisę skirti į pareigas, atsižvelgdamas į kandidatų profesionalumą, tarnybinę veiklą, vidaus tarnybos trukmę ir turimą kvalifikaciją bei vadovaudamasis Vidaus tarnybos statuto (Žin., 2003, Nr. 42-1927) 15 straipsnio 2 ir 3 dalies nuostatomis, atranką į laisvas pareigūno pareigas gali organizuoti iš tinkamų kandidatų,

[33] Policijos departamento tinklapis//http://www.policija.lt/apklausa/; prisijungimo laikas: 2007-11-10.
[34] Policijos departamento tinklapis//http://www.policija.lt/info/mokykla.php?name=alanas; prisijungimo laikas: 2007-11-10.
[35] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 15 str. 1 d.//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
[36] Ten pat, 15 str. 5 d.

dirbančių toje pačioje įstaigoje, nesudarydamas komisijos, arba iš kitose įstaigose dirbančių kandidatų, jų tinkamumą įvertinęs komisijoje.“[37]

„Pareigūnas, atleistas iš vidaus tarnybos vidaus reikalų įstaigoje dėl pareigybės panaikinimo, atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu ar atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu dėl išėjimo į pensiją, jo prašymu gali būti grąžinamas į vidaus tarnybą. Grąžinimo į vidaus tarnybą tvarką nustato vidaus reikalų ministras.“[38]

„Buvęs pareigūnas, pageidaujantis būti grąžintas į vidaus tarnybą, su prašymu grąžinti į vidaus tarnybą kreipiasi į atitinkamos vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovą per vidaus reikalų įstaigą, kurioje norėtų tarnauti. Vidaus reikalų įstaigos vadovas, atsižvelgdamas į įstaigos poreikius, prašymą grąžinti į vidaus tarnybą pateikusiam buvusiam pareigūnui nurodo pareigas, į kurias šis galėtų būti priimtas.“[39] Nors šiuo atveju iniciatyva, kurią jis išreiškia pateikdamas prašymą bei kitus grąžinimo į vidaus tarnybą procedūros pradėjimui reikalingus dokumentus, priklauso pačiam buvusiam policijos pareigūnui, tačiau pasitaiko atvejų, kad policijos įstaigoje dirbantys pareigūnai žino buvusių pareigūnų, kurie norėtų būti grąžinti į vidaus tarnybą arba tokie pareigūnai patys informuoja personalo padalinių darbuotojus. Taigi šiuo atveju kandidatus siekiama surasti paieškai daugiau taikant išorinės paieškos metodus.

1.3. Policijos pareigūnų atranka

Personalo atranka – procesas, apimantis abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia ar atitinka organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus[40]. Tai procesas, kurio metu iš visų kandidatų, naudojant tam tikrus metodus, išrenkamas didžiausią pasisekimo tikimybę būsimajame darbe turintis kandidatas. Tačiau dažniausiai atrankos procesas būna labiau vienpusis, kai galiausiai sprendžia organizacija. Personalo atrankos pagrindinis tikslas – laiku aprūpinti organizaciją kvalifikuotais darbuotojais ir sudaryti jai galimybes efektyviam funkcionavimui bei strateginių tikslų realizavimui. Personalo atrankos turinys (etapai, kuriuose dalyvauja kandidatai), įvairiose organizacijose ar net įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose praktiškai yra skirtingas, tačiau jo etapai visuomet turi būti nuoseklūs ir papildyti vienas kitą.

[37] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2004 m. sausio 19 d. įsakymas Nr. V-20 „Dėl atrankos į laisvas aukštesnes policijos pareigūno pareigas taisyklių patvirtinimo“.
[38] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 51 str. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
[39] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. 1-V-384 „Dėl grąžinimo į vidaus tarnybą taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 101-4572.
[40] Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 380.

Kiekviena pareigybė (darbo vieta) užima jai skirtą vietą organizacijos struktūroje, jai keliami profesiniai (išsilavinimo lygis ir profilis, darbinės veiklos patirtis, kalbų mokėjimas, darbas kompiuteriu ir pan.) ir asmeniniai (iniciatyvumas, sugebėjimas dirbti grupėje, komunikabilumas ir pan.) reikalavimai, kurie suformuoja atrankos kriterijus. Personalo atrankos etapų pasirinkimas priklauso nuo konkrečios organizacijos ir laisvos pareigybės (darbo vietos), kurią planuojama užkomplektuoti, pobūdžio, tačiau vieningai manoma, kad atranka prasideda nuo pretendentų grupės sudarymo ir baigiasi sprendimu priimti į darbą. Tiesa, autoriai skirtingai įvardija atrankos etapus ir jų skaičių. A. Sakalas išskiria keturis priėmimo į darbo etapus: verbavimosi dokumentų pateikimas; dokumentų įvertinimas ir darbuotojų pirminė atranka pagal formalius duomenis; atrinktų kandidatų pirminė atranka; galutinė atranka[41]. Kiek kitaip atrankos etapus apibūdina J.A.F. Stoner ir kt.: 1) įdarbinimo anketos užpildymas; 2) pradinis „rūšiavimo“ pokalbis; 3) testavimas; 4) tyrimai „už nugaros“; 5) išsamus atrankos pokalbis; 6) fizinis patikrinimas; 7) darbo pasiūlymas[42]. Personalo atrankos sėkmė priklauso nuo pasirinktų atrankos metodų ir sugebėjimo juos tinkamai pritaikyti, todėl juos trumpai aptarsime. Literatūroje dažniausiai išskiriami šie atrankos metodai: dokumentų analizė, tęstai, atrankos pokalbis (interviu), rečiau sutinkamas darbo bandymų metodas. Pažymėtina, kad vienas pasirinktas atrankos metodas pats savaime neleidžia spręsti apie kandidato tinkamumą, todėl, siekiant maksimalaus efekto, jie derinami tarpusavyje.

Kandidatas pateikia nemažai dokumentų, kurie jį apibūdina ir leidžia daryti išankstinę prognozę apie jo tinkamumą pareigoms, todėl dokumentų analizė yra pirmas atrankos metodas. Kandidatų dažniausiai prašoma pateikti šiuos dokumentus:

- ✓ prašymą (pareiškimą) arba specialios formos kortelę;
- ✓ gyvenimo aprašymą;
- ✓ mokslų baigimo diplomą su akademine pažyma;
- ✓ rekomendacijas (charakteristikas);
- ✓ darbo patirtį ir stažą patvirtinančius dokumentus;
- ✓ darbų pavyzdžius;
- ✓ sveikatos pažymėjimą;
- ✓ nuotrauką.

Dauguma darbdavių kruopščiai ir išsamiai tikrina informaciją, esančią pateiktuose dokumentuose, ypatingą dėmesį skirdami kandidatų biografijos, profesinės veiklos (karjeros) ir rekomendacijų vertinimui. Rekomendacijos dėl vienokių ar kitokių priežasčių gali būti neobjektyvios, pvz. buvęs darbdavys nekompetentingam darbuotojui gali parašyti gerą

[41] Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 139–140.
[42] Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 381.

rekomendaciją, o geram savo srities specialistui – prastą vien dėl to, kad jis paliko jo vadovaujamą organizaciją. Reikia įvertinti, kad neretai kandidato dokumentai pateikia pagerintą kandidato ir jo kvalifikacijos vaizdą, todėl remiantis šia informacija nereikėtų tikėtis labai patikimų prognozių. Informacija iškraipoma dėl pasigyrimo ir pasiguodimo argumentų. Šis metodas padeda atmesti tuos kandidatus, kurie formaliai atitinka laisvai pareigybei keliamus reikalavimus. Atlikta pretendento dokumentų analizė ir iš jos gauta informacija yra atrankos pokalbio su kandidatu pagrindas.

Atrankos testai – dar vienas atrankos metodas, kurio pagalba siekiama įvertinti kandidato tinkamumą. Testavimo etape svarbu pasirinkti tokius testus, kurie būtų veiksmingi ir patikimi. Testo veiksmingumas yra suprantamas kaip įrodymas, jog testas turi ryšį su atliekamu darbu arba testo rezultatai leidžia pagrįstai spėti būsimo darbo rezultatus. Testo patikimumas – testo rezultatų pastovumas jį kartojant. Pastaruoju metu testų taikymas atrankos procese darosi vis populiaresnis, tačiau nereikia jų vertinti kaip vienintelės atrankos priemonės. Juos geriau taikyti kitiems atrankos metodams papildyti. Testai taikomi įvairioms kandidatų savybėms (kvalifikacijai, asmenybės bruožams, interesams ir laimėjimams ir kt.) įvertinti. Pagal tai, kokiam kriterijui nustatyti jis skirtas, testai yra skirstomi:

- ☑ Kognityvinių (pažintinių) gebėjimų testai;
- ☑ Motorinių ir fizinių gebėjimų testai;
- ☑ Asmenybės įvertinimo testai;
- ☑ Žinių testai;
- ☑ Sąžiningumo testai[43].

Kognityvinių pažintinių gebėjimų testai yra skirti įvertinti protinius gebėjimus (atmintį, žodyną, gebėjimą reikšti mintis ir operuoti skaičiais), loginį mąstymą, greito mąstymo ir suvokimo, sugebėjimus.

Motorinių ir fizinių gebėjimų testais galima įvertinti kandidatų koordinaciją, jėgą, vikrumą, ištvermę. Yra daugybė kandidatų motorinių ar fizinių gebėjimų (pirštų miklumas, jėga, rankų miklumas, reakcijos laikas), kuriuos reikia įvertinti.

Asmenybės įvertinimo testai skirti įvertinti kandidatų asmenybės savybes: motyvaciją, emocinį stabilumą, intravertiškumą, pasitikėjimą savimi ir kt. Daugelis šių testų yra interpretuojamieji, pvz. kandidatui pateikiamas neryškus paveikslas, ir prašoma, kad testuojamasis jį paaiškintų ar kaip nors reaguotų. Taigi kandidatas taip perkelia savo emocinį požiūrį į gyvenimą. Asmenybės testus sunkiausia vertinti ir taikyti, nes interpretaciją turi įvertinti ekspertas ir iš to daryti išvadas apie kandidato asmenybę. Pagal testų metu nustatytą ekstravertiškumą ir norą patirti galima patikimai prognozuoti kandidatų mokymosi efektyvumą, o sąžiningumas siejasi su darbų atlikimu.

[43] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 125-132.

Žinių testai parodo, ką žmogus išmoko. Šiais testais patikrinamos tam tikros srities, pvz. ekonomikos, vadybos ir kt. žinios.

Sąžiningumo testai – psichologiniai testai, leidžiantys prognozuoti kandidato polinkį į nesąžiningumą ir kitus nepageidautinus veiksmus. Ankščiau atrankos procese buvo taikytas melo detektorius.

Literatūroje galima sutikti ir „kompiuterizuotų testų“ sąvoką. Jie skiriasi nuo kitų testų tik tuo, kad naudojama kompiuterinė įranga. Dažnai tokių testų rezultatus susumuoja ir įvertina pati kompiuterinė programa.

Atrankos testų privalumai: objektyvumas, patikimumas ir vertingumas, operatyvumas, taupumas, paprastumas ir prieinamumas. Testų trūkumai – brangumas (kai kurie testai gali reikalauti kandidatų apmokymo juos atlikti) ir kokybė (neprofesionalus testuotojas gali gauti netikslius, nekokybiškus rezultatus. Taigi, „visus specialiuosius testus turi atlikti specialistai, tai apsaugo nuo diletantizmo“.[44]

Atrankos pokalbis su kandidatu yra puiki atrankos priemonė po to, kai jau yra atlikta pateiktų dokumentų analizė. Asmeninis prisistatymas leidžia abiem pusėms susipažinti. Šiam metodui nusakyti vartojamos dvi sąvokos: pokalbis ir interviu, kurių esmė ir paskirtis yra vienoda. Šį metodą naudoja dauguma darbdavių. Pokalbis arba interviu – tai atrankos procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija[45]. Šio metodo pagalba kandidatas gauna informaciją apie organizaciją, kuri padeda jam apsispręsti dėl darbo vietos ir organizacijos, o institucija gauna informaciją apie kandidatą, išsiaiškina kandidatų galimybes ir tinkamumą, patikrina kandidato dokumentuose pateiktą informaciją. Abi pusės gali bendrai susitarti, papildyti ir patikslinti informaciją, o tai joms padeda sukurti geriausias ir skaidrias prielaidas darbo pradžiai.

Preliminarus arba pradinis pokalbis skirtas pristatyti organizaciją ir jos lūkesčius, susijusius su busimu darbuotoju bei jo galimybes. Tai apsisprendimo laikotarpis tiek kandidatui, tiek pačiam darbdaviui.

Atrinkti potencialūs darbuotojai kviečiami į išsamesnį pokalbį, kurio metu užpildomos informacijos spragos, susidariusios ankstesnių atrankos etapų metu. Nors interviu yra plačiai naudojamas darbuotojų atrankos procese, jo sėkmė priklauso nuo profesionalaus požiūrio ir pasirengimo taikyti šį metodą. Yra išskiriamos šios interviu rūšys: nestruktūrizuotas, struktūrizuotas, pusiau struktūrizuotas, situacinis, poelgių analizės, mišrus. Pagal tai, kaip pokalbiai vedami, jie dar yra skirstomi į individualius, serijinius, grupinius[46].

---

[44] Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 141.
[45] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 133.
[46] Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. - Vilnius, 2004. P. 251, Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 133.

Nestruktūrizuotas interviu yra tuomet, kai klausimai pateikiami laisvai, nesilaikant jokios išankstinių klausimų eilės.

Struktūrizuotas interviu vykdomas pagal tikslingai pateiktus klausimus, į kuriuos netgi priimtini atsakymai gali būti apibrėžti. Visiems kandidatams pateikiami vienodi klausimai. Todėl tokio interviu metu gauti atsakymai gali būti vertinami pagal turinio tinkamumą.

Pusiau struktūrizuotas interviu – dalis klausimų yra apibrėžti, tačiau palikta galimybė pateikti kitus klausimus.

Situaciniuose interviu kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato gebėjimą prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje.

Poelgių analizės interviu metu kandidato klausiama kaip jis konkrečioje situacijoje pasielgė praeityje.

Mišraus interviu metu naudojami skirtingiems interviu tipams būdingi elementai.

Individualus interviu yra tada, kai su kandidatu kalbamasi individualiai. Serijinis – kai su kandidatu paeiliui kalbasi keli žmonės, kol priima sprendimą, ar pasirinkti šį kandidatą, ar atmesti. Grupinis interviu – kai su kandidatu kalbasi iš karto grupė žmonių, o ne paeiliui.

Kiekvienas pasirinktas pokalbio metodas turi savo privalumų ir trūkumų. Dažniausiai pasirenkami struktūrizuotas, situacinis arba mišrus interviu. Struktūrizuotas pokalbis yra veiksmingesnis, nei nestruktūrizuotas, nes visiems kandidatams pateikiami tie patys iš anksto tam tikra tvarka sudėlioti klausimai, kurie padeda geriau siekti interviu tikslo interviu metu, o jam pasibaigus – patogiau lyginti kandidatus, be to jis yra veiksmingesnis spėjant kandidato darbo atlikimo lygį. Pusiau struktūrizuoto interviu privalumas – užduodant klausimus yra galimybė šiek tiek improvizuoti. Tiek struktūrizuoti, tiek nestruktūrizuoti interviu yra veiksmingesni nei grupiniai, kai vedančiųjų grupė pateikia kolektyvinį vertinimą.

Prognozuojant kandidato darbo atlikimo lygį labiausiai verta pasirinkti struktūrizuotą, situacinį, individualiai vedamą interviu[47], kitaip sakant mišrųjį interviu.

Dar vienas mišraus pokalbio metodas – multimodalinis interviu su situaciniais klausimais ir iš anksto numatyta tikslia vertinimo sistema, pasižymintis aukšta prognostine galia. Jo struktūrą sudaro pokalbio pradžia, pretendento pristatymas, laisvas pašnekesys, biografiniai klausimai, realistiška informacija apie veiklą, situaciniai klausimai, pokalbio baigimas[48].

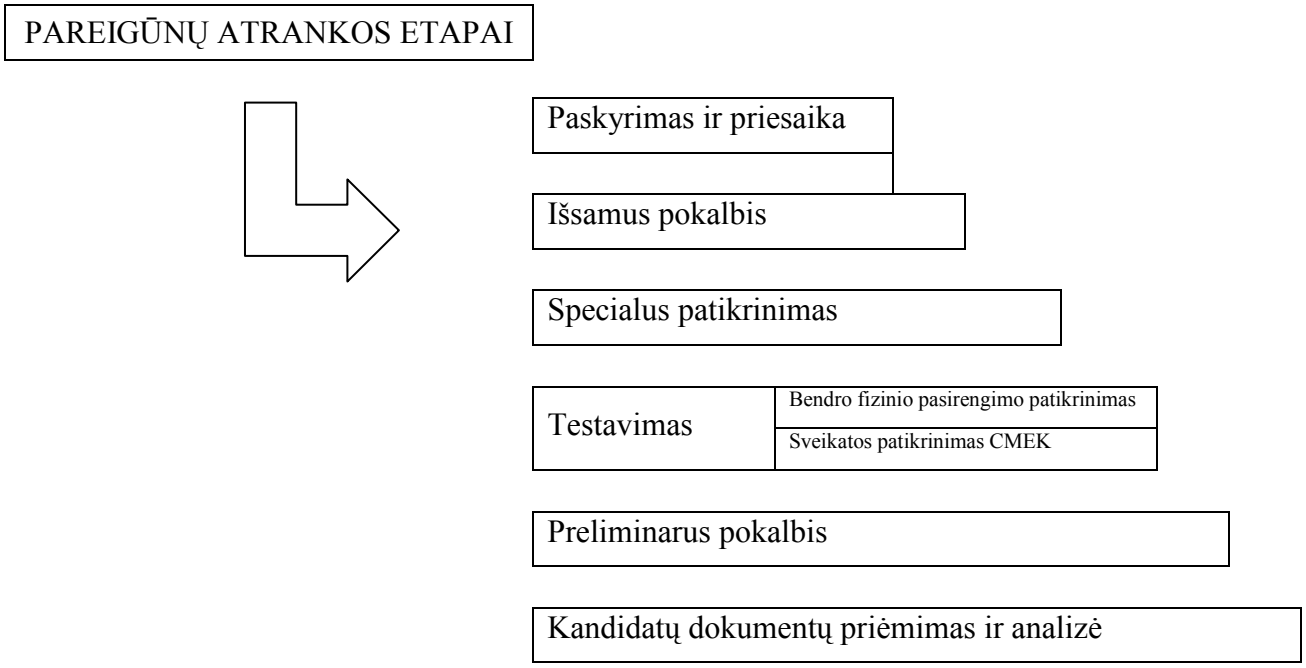
Siekiant veiksmingo interviu svarbu yra ne tik tinkamai pasirinkti jo tipą, bet ir išvengti dažniausiai pasitaikančių klaidų: skuboto vertinimo, neigiamo nusiteikimo, darbo neišmanymo, būtinumo įdarbinti, atsakymą menančių klausimų, apklausėjo dominavimo, kandidatų eiliškumo (kontrastingumo), neverbalinio elgesio įtakos.

[47] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 134.
[48] Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. - Vilnius, 2004. P. 252.

Darbo bandymų metodai dažniausiai taikomi atrenkant darbuotojus į paprastus darbus: mašininko, stenografisto, braižytojo.

Apžvelgę pagrindinius privačiose ir viešosiose organizacijose taikomus personalo atrankos etapus ir metodus, aptarsime kaip vykdoma atranka policijos komisariatuose. Policijos pareigūnų atranka dažniausiai susideda iš šešių etapų, kuriuos trumpai aptarsime.

1 schema. Pareigūnų atrankos etapai



Atranka į policijos pareigūno pareigas glaudžiai susijusi su kandidatų paieška, todėl kalbėdami apie atrankos procesą apžvelgsime ir kandidatų, kurie kreipėsi dėl siuntimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar į kitą švietimo įstaigą arba įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje išdavimo, atranką. Bendruosius reikalavimus (išsilavinimas, amžius, pilietybė ir kalbos cenzas ir kt.), apribojimus, draudimus kandidatams nustato Vidaus tarnybos statutas, o specialiuosius (leidimas dirbti su atitinkamos kategorijos įslaptinta informacija, reikalavimas turėti tam tikrą darbo patirtį, darbo kompiuteriu įgūdžiai ir kt.) – konkrečios pareigybės aprašymas. Kandidatai į pareigas skiriami tik tada jeigu jie atitinka tiek bendruosius, tiek specialiuosius reikalavimus. Šie reikalavimai suformuoja atrankos kriterijus.

Kandidatas eiti policijos pareigūnų pareigas:

- turi būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą;

- turi būti nepriekaištingos reputacijos[49], kuriam sukako ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 30 metų (asmuo, turintis aukštąjį universitetinį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – ne daugiau kaip 35 metus);
- turi turėti ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą;
- turi būti tokios sveikatos būklės, kuri leistų eiti pareigas vidaus tarnyboje. Sveikatos būklės reikalavimus nustato vidaus reikalų ir sveikatos apsaugos ministrai;
- turi būti tokio bendro fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti pareigas vidaus tarnyboje. Bendro fizinio pasirengimo reikalavimus nustato vidaus reikalų ministras;
- turi būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus;
- negali būti skiriamas į pareigas vidaus reikalų įstaigoje, kurioje eina pareigas asmens sutuoktinis, sugyventinis (partneris), asmens artimasis giminaitis ar asmuo, su juo susijęs svainystės ryšiais, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;
- negali būti renkamu (skiriamu) įmonės organo nariu, išskyrus atvejus, kai šiuo nariu jis yra išrinktas ar paskirtas vidaus reikalų įstaigai įgaliojus, taip pat gauti atlyginimą ar kitų išmokų už įmonės organo nario veiklą, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus. Pareigūnui, kuris yra išrinktas (paskirtas) įmonės organo nariu, už šią veiklą skirtas atlyginimas ar kitos išmokos pervedami į valstybės biudžetą. Šiam pareigūnui, pasiųstam į tarnybinę komandiruotę, mokami dienpinigiai ir kompensuojamos su komandiruote susijusios išlaidos;
- negali eiti daugiau nei vienas pareigas valstybės tarnyboje;
- negali būti politinių partijų ar politinių organizacijų nariu, dalyvauti jų veikloje[50].

Atrankos procesas vyksta etapais ir kandidatas, nepraėjęs vieno etapo, tolesnėje atrankoje nedalyvauja. Atranka prasideda nuo dokumentų pateikimo ir jų analizės. Būsimi policijos pareigūnai pateikia šiuos dokumentus:

- ✓ prašymą;
- ✓ gyvenimo aprašymą;
- ✓ Anketą (arba ją užpildo policijos komisariate);

[49] Asmuo laikomas nepriekaištingos reputacijos jeigu nėra šių aplinkybių: 1) asmuo buvo teistas už tyčinį nusikaltimą, nepaisant teistumo išnykimo ar panaikinimo, taip pat jei asmuo nuteistas už neatsargų nusikaltimą arba baudžiamąjį nusižengimą ir teistumas neišnykęs arba nepanaikintas; 2) asmuo anksčiau dirbo statutiniu valstybės tarnautoju, teisėju, notaru, prokuroru, advokatu ar krašto apsaugos sistemoje ir buvo atleistas atitinkamai už pareigūno vardo pažeminimą, teisėjo vardą žeminantį poelgį, notarų profesinės etikos ir tarnybinius nusižengimus, prokuroro vardo pažeminimą, advokato profesinės etikos bei profesinės veiklos pažeidimus ar kario vardą arba krašto apsaugos sistemos institucijas žeminančius teisės pažeidimus; 3) asmuo buvo atleistas iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą ir jei nuo šio atleidimo iš valstybės tarnybos dienos nepraėjo 5 metai; 4) asmuo yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys; 5) yra kitų patikrintų priimamą asmenį kompromituojančių duomenų.

[50] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 6, 11, 24 str. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

- ✓ mokslų baigimo diplomą su akademine pažyma;
- ✓ rekomendacijas arba charakteristikas (naujai priimami ir pretenduojantys į aukštesnes pareigas);
- ✓ asmens tapatybės liudijančio dokumento kopiją;
- ✓ socialinio draudimo pažymėjimo kopiją;
- ✓ vairuotojo pažymėjimo (jei turi) kopiją;
- ✓ santuokos, vaikų gimimo liudijimų, ištuokos kopijas (jei reikia);
- ✓ šauktinio liudijimo, karinio bilieto arba rezervo prievolininko liudijimo kopiją;
- ✓ kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų kopijas;
- ✓ 2 nuotraukas (1 vnt. 10x15 mm, 1 vnt. 35x45 mm).

Kandidato anketoje turi būti pateikti šie duomenys: vardas, pavardė; asmens kodas; gimimo data ir vieta; gyvenamosios vietos adresas; pilietybė; šeimyninė padėtis; sutuoktinio, sugyventinio (partnerio) vardas, pavardė, gimimo data; gyvenamosios vietos adresas; duomenys apie vaikus; karinė įskaita; išsimokslinimas (įstaiga, lygis, diplomo numeris; įgyta specialybė; suteikta kvalifikacija); siekio tarnauti vidaus tarnyboje motyvacija ir lūkesčiai; kvalifikacijos tobulinimas (būdas, tema, pažymėjimo data ir numeris); kalbų mokėjimas; darbo kompiuteriu įgūdžiai; vairuotojo pažymėjimo duomenys; ankstesnė darbo (tarnybos) vieta; apie teistumą už tyčinį nusikaltimą nepaisant teistumo išnykimo ar panaikinimo, taip pat neatsargų nusikaltimą arba baudžiamąjį nusižengimą, jeigu teistumas neišnykęs arba nepanaikintas; apie atleidimą iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą; valstybės ir kiti apdovanojimai; asmens tapatybę liudijančio (pasas, asmens tapatybės kortelė) dokumento duomenys; socialinio draudimo pažymėjimo duomenys. Užpildęs anketą kandidatas pasirašydamas patvirtina anketoje pateiktos informacijos teisingumą ir sutinka, kad pateikti asmens duomenys būtų naudojami teisės aktų nustatyta tvarka[51].

Jei kandidatas nėra naujai priimamas (perkeliamas į lygiareikšmes pareigas iš kitos įstaigos ar įstaigos viduje) egzistuoja praktika susipažinti su pareigūno tarnybos byloje esančiais dokumentais. Atliekant pateiktų dokumentų analizę patikrinamas informacijos tikslumas ir įvertinama ar kandidatas atitinka pradinius reikalavimus.

Preliminaraus pokalbio su kandidatu metu, jei reikia, patikslinama dokumentuose pateikta informacija. Šis pokalbis dažniausiai vyksta tarp kandidato ir policijos komisariato personalo padalinio darbuotojo. Jo metu kandidatui pateikiama informacija apie atrankos etapus, policijos įstaigą, laisvą pareigybę. Kartais būna ir taip, kad kandidatas pirmiausia kreipiasi į

[51] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 28 d. įsakymas Nr. 1-V-321 „Dėl asmenų, kuriems gali būti išduodami siuntimai į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitą švietimo įstaigą, atrankų atlikimo, siuntimų į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas bei kitas švietimo įstaigas išdavimo ir asmenų priėmimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas taisyklių patvirtinimo“, taisyklių priedas Nr. 1//Valstybės žinios. 2003, Nr. 87-3952, 2006, Nr. 87-3412.

personalo padalinio darbuotoją, tokiu atveju preliminarus pokalbis apsiriboja informacija apie tai, kokius dokumentus turi pateikti kandidatas.

Atlikus dokumentų analizę ir preliminariai pabendravus su kandidatu, sprendžiama ar tikslinga pradėti testavimo etapą. Kandidatų į policijos pareigūnų pareigas testavimas susideda iš dviejų dalių:

1. sveikatos būklės ir psichologinio tinkamumo policijoje nustatymas, kurį atlieka Sveikatos priežiūros tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Medicinos centro Centrinė medicinos ekspertizės komisija (toliau – SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK);

2. bendrojo fizinio pasirengimo reikalavimų patikrinimas Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka, kurį atlieka policijos komisariatuose sudarytos vertinimo komisijos.

SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK atlieka ne tik naujai priimamų kandidatų sveikatos būklės patikrinimą, bet ir pareigūnų, keičiančių darbo pobūdį, pretenduojančių į aukštesnes pareigas, pretenduojančių į vadovaujančias pareigas, taip pat pareigūnų, negalinčių tęsti tarnybos dėl sveikatos būklės, patikrinimą.

Prieš vykdamas į SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK kandidatas, tarpininkaujant įstaigai, Pirminės sveikatos priežiūros centre, kuriame prisiregistravęs gydymuisi, turi atlikti tyrimus (bendrą kraujo tyrimą; gliukozės kiekio kraujyje tyrimą; bendrą šlapimo tyrimą; krūtinės ląstos apžvalginę rentgenogramą (fluorogramą); imunologinius tyrimus dėl ŽIV infekcijos, sifilio (tik naujai priimami); elektrokardiogramą) ir gauti dokumentus arba jų kopijas (asmens sveikatos istoriją (forma Nr. 025/a) arba nustatyta tvarka patvirtintą jos kopiją; gyvenamosios vietos pirminės psichikos sveikatos priežiūros centro išduotą medicininį pažymėjimą (forma Nr. 046/a); gyvenamosios vietos priklausomybės ligų centro išduotą medicininį pažymėjimą (forma Nr. 046/a); asmens sveikatos priežiūros įstaigų: odos ir veneros ligų, ftiziatrijos išduotą medicininį pažymėjimą (forma Nr. 046/a))[52]. Kandidatui gavusiam reikalingus dokumentus ir nustatytų tyrimų rezultatus, policijos komisariatas išduoda jam nustatytos formos siuntimą į SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK.

Kandidato sveikatos būklės patikrinimą SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK atlieka atsižvelgiant į konkrečiai pareigybei, į kurią pretenduoja kandidatas, nustatytus sveikatos reikalavimus. Kandidatų sveikatai keliami reikalavimai suskirstyti pagal tris skiltis, aukščiausi sveikatos reikalavimai keliami pareigybėms priskirtoms I skilčiai, žemiausi – III skilčiai. Policijos komisariatuose pareigybės vienai iš trijų skilčių priskiriamos pagal jai nustatytas funkcijas taip:

[52] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Medicinos centro 2007 m. balandžio11 d. raštas Nr. 45R-728 „Dėl kasmetinių CMEK atostogų, išankstinės registracijos CME komisijoje ir privalomų dokumentų siunčiant į CMEK“.

I skiltis taikoma asmenims, pageidaujantiems mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo bei kitose švietimo įstaigose Vidaus reikalų ministerijos siuntimu, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, ir pareigūnams, kurių pareigybių aprašymuose nurodomos funkcijos, daugiausia susijusios su organizuotų ginkluotų (specialiųjų) operacijų ne karo metu vykdymu; saugomų asmenų saugojimu; mobiliųjų palydų vykdymu; slaptu asmenų sekimu; patruliavimu; pasienio teisinio režimo kontrolės vykdymu; orlaivių, laivų valdymu; mokymu nardyti ir nardymu vidutiniame ir dideliame gylyje; gaisrų gesinimu, ekstremalių įvykių padarinių likvidavimu, žmonių, turto gelbėjimo darbų atlikimu kvėpuoti netinkamoje aplinkoje su autonominiu atvirojo kvėpavimo suslėgtojo oro aparatu.

II skiltis taikoma asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, ir pareigūnams, kurių pareigybių aprašymuose nurodomos funkcijos daugiausia susijusios su nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija prižiūrimoje teritorijoje; pastatų, objektų saugojimu ir periodinio patruliavimo apžiūrint saugomas teritorijas vykdymu; asmenų ir transporto priemonių, vykstančių per valstybės sieną, pasienio tikrinimu; budėjimu vidaus postuose; konvojavimu; ikiteisminio tyrimo atlikimu, vykdant operatyvinės veiklos funkcijas; operatyvinės veiklos funkcijų atlikimu; šarvuotųjų, ugniagesybos, gelbėjimo transporto, įskaitant mažuosius laivus, priemonių, specialiojo konvojavimo keleivinio autotransporto valdymu; orlaivių, laivų įgulos narių funkcijų atlikimu; objektų patikros siekiant aptikti, nustatyti ir neutralizuoti ginklus ir (ar) šaudmenis, sprogiąsias medžiagas ir (ar) užtaisus atlikimu; pareigūnų fizinio, taktinio, kovinio parengimo funkcijų vykdymu; nėrimo vadovų, nardymo nedideliame, iki 10 metrų, gylyje funkcijų vykdymu; vadovavimo ir organizavimo funkcijų vykdymu gaisrų, ekstremalių įvykių padarinių likvidavimo, žmonių ir turto gelbėjimo vietose.

III skiltis taikoma asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, ir pareigūnams, kurių pareigybių aprašymuose nurodomos funkcijos daugiausia susijusios su budėjimu patalpose, atliekant informacijos ir operatyvaus valdymo funkcijas; intelektinės žvalgybos, intelektinės apsaugos vykdymu; ikiteisminio tyrimo atlikimu, nevykdant operatyvinės veiklos funkcijų; techninės saugos sistemų, priemonių projektavimu, rengimu, eksploatavimu bei jų priežiūra; operatyvinių veiksmų atlikimu; operatyvinėje veikloje naudojamų techninių priemonių priežiūra; kriminalistinių tyrimų atlikimu ir kriminalistinių paslaugų teikimu; valstybinės priešgaisrinės priežiūros vykdymu; tarnybos organizavimo ir vidaus kontrolės funkcijų vykdymu; vidaus reikalų įstaigų ar jų padalinių administravimu; dokumentų rengimo arba (ir) kitos administravimo veiklos vykdymu; pareigūnų teorinio parengimo funkcijų vykdymu; pareigūnų

fizinio, taktinio, kovinio parengimo organizavimu; transporto priemonių (ir orlaivių) techninės priežiūros vykdymu; funkcijų, neišvardytų Sąvado 2 ir 3 išnašose, vykdymu[53].

Kandidatų psichologinio tinkamumo policijoje nustatymą SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK atlieka psichikos sveikatos specialistai. Kandidatai vertinami remiantis Minesotos daugiafaziu asmenybės klausimynu (MMPI) ir Raven'o testu, jei iškyla abejonių, papildomai naudojami ir kiti testai: Lusher'io, Amthauer'io, Rozencveigo, Eisenek'o asmenybės klausimynas, nebaigtų sakinių metodika, Namo – medžio – žmogaus piešinys, Beck'o depresijos skalė ir kt.

Psichologinio tinkamumo policijoje nustatymas naudingas:

1. Policijos įstaigai, nes:

1.1. Padeda išvengti teisminės atsakomybės dėl netinkamai atrinkto pareigūno, kuris neteisėtai panaudoja jėgą, veikia neetiškai ar sužeidžia kitus;

1.2. Jo metu atkrenta tie, kurie negali priimti kritikos, nes jiems sunku priimti vadovų patarimus;

1.3. Padeda pasiekti ekonominės naudos (sugaištas laikas atrankai, finansai ir t.t).

2. Kandidatui, nes:

2.1. Apsaugo nuo darbo, kurio nesugebėtų dirbti;

2.2. Apsaugo nuo psichologinių problemų, kurios gali vystytis ar atsirasti dėl žemo tolerancijos laipsnio stresui;

2.3. Padeda geriau suprasti save, leidžia pastebėti problemas ir jas spręsti;

2.4. Apsaugo nuo galimų sužeidimų ar mirties.

Psichologinio tinkamumo policijoje nustatymo tikslas – testų pagalba atpažinti psichopatologiją turinčius kandidatus ir juos atmesti kaip netinkamus policijos pareigūno darbui. Be to SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK psichologai pateikia trumpą kandidato psichologinę charakteristiką.

Gavus SPT prie LR VRM Medicinos centro CMEK išvadą, kad kandidatas tinka darbui policijoje, pereinama prie antrosios testavimo dalies – bendrojo fizinio pasirengimų reikalavimų patikrinimo. Kandidatų bendras fizinis pasirengimas tikrinamas jiems atliekant bėgimo, rankų lenkimo ir tiesimo nuo horizontalios atramos gulint (atsispaudimai) ar prisitraukimų prie skersinio pratimus. Pratimai yra diferencijuoti vyrams ir moterims. Kandidatams vyrams skirti pratimai (3000 m bėgimas; rankų lenkimas ir tiesimas nuo horizontalios atramos gulint (atsispaudimai) per 2 minutes arba prisitraukimai prie skersinio; 100 m bėgimas arba bėgimas

[53] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro ir Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2003 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. 1V-380/V-618 „Dėl sveikatos būklės reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, pageidaujantiems mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, kitose švietimo įstaigose vidaus reikalų ministerijos siuntimu, bei vidaus tarnybos sistemos pareigūnams sąvado patvirtinimo"//Valstybės žinios. 2003, Nr. 101-4569, 2006, Nr. 87-3412.

šaudykle 10 x10 m), kandidatėms moterims – 2000 m bėgimas; rankų lenkimas ir tiesimas nuo horizontalios atramos gulint (atsispaudimai) per 2 minutes arba prisitraukimai prie skersinio; 100 m bėgimas arba bėgimas šaudykle 10 x10 m, už kiekvieną pratimą reikia surinkti bent vieną tašką.

Kandidatai skirstomi pagal amžių į keturias grupes (žr. 1 lentelę) ir kiekvienai grupei nustatytas būtinas taškų skaičių, kuris gaunamas susumavus 3 pratimų rezultatus[54].

1 lentelė. Kandidatų paskirstymas į grupes pagal amžių ir būtinas surinkti taškų kiekis pagal amžiaus grupę

Grupė pagal amžių	Kandidatų amžius (metais)	Būtinas surinkti taškų kiekis pagal amžiaus grupę
I	iki 25	29 taškai
II	25–30	26 taškai
III	30–35	23 taškai
IV	daugiau nei 35	20 taškų

Kandidatų bendro fizinio pasirengimo reikalavimų patikrinimo rezultatai įrašomi į protokolą, kuriame turi būti: vidaus reikalų įstaigos pavadinimas; data; kandidato vardas, pavardė; asmens kodas; pratimų rezultatai; surinktų taškų suma; amžiaus grupė; išvada apie kandidato bendro fizinio pasirengimo (ne)tinkamumą vidaus tarnybai. Protokolą pasirašo komisijos nariai ir pretendentas.

Gavus išvadą apie kandidato bendro fizinio pasirengimo tinkamumą vidaus tarnybai, pradedamas kitas atrankos etapas – specialus patikrinimas. Literatūroje šis etapas vadinamas „tyrimais už nugaros“, tačiau vidaus tarnybos sistemoje jis dažniausiai apibrėžiamas „specialaus patikrinimo“ sąvoka. Specialus patikrinimas atliekamas Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka, siekiant nustatyti ar kandidato atžvilgiu nėra kompromituojančių duomenų (pvz. nėra uždraustos organizacijos narys ir kt.), dėl kurių jis negalėtų tarnauti. Tuo tikslu informacija tikrinama žinybiniuose registruose, siunčiami paklausimai kitoms teisėsaugos įstaigoms, pvz. Valstybės saugumo departamentui. Patikrinimas atliekamas per 40 d., surinktų duomenų pagrindu surašoma išvada, kurią pasirašo patikrinimą atlikęs personalo padalinio pareigūnas ir policijos komisariato viršininkas[55].

Specialaus patikrinimo metu negavus kandidatą kompromituojančių duomenų, vykdomas kitas atrankos etapas – išsamus pokalbis. Naujai priimamiems į policijos pareigūnų

[54] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. liepos 18 d. įsakymas Nr. 1V-282 „Dėl bendro fizinio pasirengimo reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, nustatymo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 77-3544.

[55] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. 1V-289 „Dėl asmenų, pageidaujančių mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadiniuose kursuose ar kitoje mokymo įstaigoje, tikrinimo pagal vidaus reikalų įstaigų įskaitas (esant būtinybei – pagal kitų operatyvinės veiklos subjektų įskaitas) taisyklių patvirtinimo“.

pareigas kandidatams, perkeliamiems į lygiareikšmes pareigas dažniausiai taikomas nestruktūrizuotas pokalbis arba interviu, kurio metu tiesioginis vadovas ir įvertina kandidato tinkamumą. Jei kandidatą skiriant į pareigas, kandidatūrą būtina derinti su padalinį kuruojančiu įstaigos vadovo pavaduotoju, vyksta du pokalbiai arba viename jų dalyvauja abu vadovai ir kandidatas (grupinis nestruktūrizuotas interviu). Jei kandidatas pretenduoja į aukštesnes pareigas, ir policijos komisariato viršininkas planuoja jį skirti nesudarydamas komisijos, dažniausiai vedamas nestruktūrizuotas pokalbis. Jei kandidatą planuojama atrinkti sudarius atrankos komisiją, tuomet komisijos posėdį, kurio metu komisija vertina pretendentų profesionalumą, tarnybinę veiklą, tinkamumą pretenduojamoms pareigoms, vidaus tarnybos trukmę einant konkrečias pareigas, turimą kvalifikaciją, būtiną naujoms pareigoms eiti, galima būtų prilyginti nestruktūrizuotam grupiniam interviu. Kandidatus į aukštesnės pakopos policijos komisariato vadovo ir jo pavaduotojo, aukštesnės pakopos policijos įstaigos teritorinio policijos komisariato vadovo, žemesnės pakopos policijos komisariato vadovo ir jo pavaduotojo, policijos profesinio ugdymo ir specializuotos policijos įstaigos vadovo ir jo pavaduotojo, Viešosios policijos Vilniaus apsaugos skyriaus vadovo ir jo pavaduotojo, Viešosios policijos apsaugos skyriaus vadovo pareigas vertina Vadovų rezervo vertinimo komisija, todėl jos darbą irgi reikėtų įvardinti kaip nestruktūrizuotą grupinį interviu.

Atrinkus tinkamą kandidatą, jis policijos įstaigos viršininko įsakymu skiriamas į pareigas, o naujai priimamas kandidatas prisiekia iš karto po to, kai supažindinamas su įsakymu dėl jo priėmimo į policiją. Asmuo, paskirtas į pareigas ir prisiekęs, įgyja policijos pareigūno statusą. Jei paskirtas į pareigas asmuo atsisako prisiekti arba prisiekia su išlyga, įsakymas dėl jo paskyrimo į pareigas panaikinamas ir asmuo nelaikomas priimtu į vidaus tarnybą[56]. Paskiriant kandidatą į policijos pareigūno pareigas, darbo sutartis su juo nesudaroma.

Apibendrinus policijos pareigūnų atrankos procesą, galima daryti prielaidą, kad stiprioji jo pusė – testavimas, tačiau atrankos etapas „išsamus pokalbis“ gali būti neobjektyvus, ypač kai sprendimo teisė suteikta vienam asmeniui (vykdant atranką į aukštesnes pareigas). Kandidato anketoje numatyti siekio tarnauti vidaus tarnyboje motyvacija ir lūkesčiai, tačiau kandidatas gali savo motyvus pagrąžinti, o pokalbio su kandidatu metu išsiaiškinus tikruosius motyvus, teisiškai nenumatyta galimybė, kad jo kandidatūra gali būti atmesta. Šiuo atveju būtų tikslinga centralizuotai parengti ar adaptuoti ir atrankos taisyklėse įteisinti motyvacinį testą. Skeptikai gali pasakyti, kad toks testas nelaiku, kadangi šiuo metu norinčių dirbti policijoje nėra daug, tačiau įrodyta, kad atrankos klaidos ir priimtas netinkamas darbuotojas organizacijai brangiai kainuoja, jau nekalbant apie tokią specifinę sistemą, kokia yra policija.

[56] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 10, 12 str. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

2. POLICIJOS PERSONALO MOTYVACIJA – VEIKSMINGA POLICIJOS SISTEMOS PLĖTROS SĄLYGA

Motyvacija – darbuotojų siekis dirbti su dideliu atsidavimu organizacijai. Aukšta motyvacija atsiranda tada, kai yra patenkinti darbuotojų poreikiai ir sudarytos darbo sąlygos, skatinančios juos gerai dirbti[57].

Veiklos motyvavimas – tai veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas) išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu suradimas ir panaudojimas.

Darbuotojų veiklos motyvacija apima darbo užmokestį, objektyvų vertinimą, paskatinimus, galimybę tobulinti kvalifikaciją, siekti karjeros ir kt. Pastaruoju metu valstybės tarnautojų motyvacijos problemoms skiriama vis daugiau dėmesio, ne išimtis – policijos pareigūnai, kurių motyvavimui, deja, kol kas skiriama nepakankamai dėmesio, arba nėra galimybių taikyti motyvacijos priemonių.

2.1. Policijos statutinių valstybės tarnautojų skaičiaus optimizavimas

Lietuvos policijos sistemos plėtros programoje vienas iš numatytų uždavinių – įstaigų; optimizuoti policijos statutinių valstybės tarnautojų skaičių pagal atliekamų viešojo administravimo funkcijų pobūdį ir mastą[58]. Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plane 2008 – 2009 m. numatyta priemonė: pakeisti policijos statutinių valstybės tarnautojų, nesusijusių su tiesioginių policijos pareigūnų įgaliojimų vykdymu, pareigybes į karjeros valstybės tarnautojų pareigybes[59].

Policijos įstaigų pareigybių skaičius ir joms skirti asignavimai darbo užmokesčiui nustatomi pagal Teritorinių policijos įstaigų asignavimų darbo užmokesčiui ir pareigybių paskirstymo metodiką, kurios tikslas – atsižvelgus į nustatytus kriterijus, turinčius įtakos asignavimų darbo užmokesčiui ir pareigybių paskirstymo netolygumui teritorinėse policijos įstaigose, bei įvertinus aplinkos vidaus ir išorės faktorius, numatyti pagrindinius principus, kriterijus, kuriais vadovaujantis, palaipsniui būtų galima panaikinti susiklosčiusius pareigybių

[57] Кинан К. Эффективная мотивация. - Москва: Эксмо, 2007. P. 36.
[58] Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „Dėl Lietuvos policijos plėtros programos patvirtinimo“16.3 p.//Valstybės žinios. 2006, Nr. 144-5466.
[59] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 606 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo” 1.3.2. p.//Valstybės žinios. 2007, Nr. 72-2445.

skaičiaus netolygumus lygiavertėse, vienodas funkcijas vykdančiose ir vienodomis sąlygomis veikiančiose teritorinėse policijos įstaigose[60].

Pagal metodiką pagrindiniu kriterijumi, turinčiu lemiamos įtakos nustatant aukštesnės ir žemesnės pakopos policijos komisariatų visų pareigybių skaičių, paimtas prižiūrimos teritorijos (miesto, rajono savivaldybės) gyventojų skaičius (pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenis). Teritorinėms įstaigoms darbo užmokesčiui mokėti skirti asignavimai padalijami iš šalies gyventojų skaičiaus ir padauginami iš 1000, taip nustatoma, kiek vidutiniškai per metus mokesčių mokėtojas teritorinės policijos įstaigos darbo užmokesčiui skiria lėšų (pvz. Lietuvoje gyvena 3436496 gyventojai, o teritorinėms įstaigoms skirti asignavimai sudaro 252550,0 tūkst. Lt., vadinasi mokesčių mokėtojas skiria 73,49055 tūkst. Lt). Gautas skaičius (0,073490555) imamas pagrindu apskaičiuojant kiekvienai teritorinei policijos įstaigai atskirai skirtas lėšas darbo užmokesčiui. Jis dauginamas iš gyventojų skaičiaus, esančio N policijos komisariato aptarnaujamoje teritorijoje. Sakykime, kad N policijos komisariato prižiūrimoje teritorijoje gyvena 19762 gyventojai (0,073490555x19762=1452 tūkst. Lt), gauta suma yra N policijos komisariatui tenkanti lėšų, skirtų darbo užmokesčiui, dalis. N policijos komisariato sąlyginis pareigybių skaičius, apskaičiuotas atsižvelgiant į gyventojų skaičių, gaunamas bendrą gyventojų skaičių (3436496) dalijant iš bendro teritorinių policijos įstaigų pareigybių skaičiaus (pvz. 13 440,5), gauname 255,68215. N policijos komisariato prižiūrimos teritorijos gyventojų skaičių (19762) dalijame iš gauto rodiklio (255,68215) ir gauname N policijos komisariato sąlyginį pareigybių skaičių 77,2.

Policijos įstaigos veiklos sudėtingumo koeficientas (nuo 0,60 iki 1,0) skirtas pakoreguoti teritorinių policijos įstaigų funkcijoms vykdyti būtinų pareigybių skaičių, nustatytą atsižvelgiant į pagrindinį kriterijų, t.y. prižiūrimos teritorijos gyventojų skaičių (60 proc. vertės), įvertinant keletą kitų specifinių faktorių (aukštesnės pakopos policijos komisariato vykdomos papildomos funkcijos apskrities mastu; darbo šalies sostinėje specifika; darbo didžiuosiuose šalies miestuose specifika; darbo kurortiniame mieste specifika; priemiestinio rajono specifika; vasaros ar žiemos poilsio rajonas; renginių gausa). Žemesnės pakopos policijos komisariatams, vykdantiems tik tipines policijos funkcijas ir aptarnaujantiems niekuo neišsiskiriančią teritoriją, nustatomas veiklos sudėtingumo koeficientas - 0,60. N policijos komisariatui tenkanti lėšų, skirtų darbo užmokesčiui, dalis dauginama iš koeficiento (1452x0,60), ir gauname lėšas, skirtas darbo užmokesčiui – 871,2 tūkst. Lt. Matematiškai apskaičiuotos lėšos sulyginamos su realiai skirtomis lėšomis, išvedamas skirtumas tarp gautų sumų. Jei pagal gyventojų skaičių N policijos komisariatui priklausytų mažesnė suma, nei numatyta skirti įstaigai, skirtumas atimamas,

[60] Policijos generalinio komisaro 2002 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 550 „Dėl teritorinių policijos įstaigų asignavimų darbo užmokesčiui ir pareigybių paskirstymo metodikos patvirtinimo“.

atitinkamai turėtų būti mažinamas ir pareigybių skaičius. Jei pagal gyventojų skaičių N policijos komisariatui priklausytų didesnė suma darbo užmokesčiui, nei numatyta skirti įstaigai, skirtumas pridedamas, ir atitinkamai turi būti koreguojamas pareigybių skaičius. Ši metodika turėtų užtikrinti įstaigoms skiriamų lėšų darbo užmokesčiui proporcingumą.

Metodikoje neįvertinta policijos komisariatų, turinčių mažą pareigybių skaičių, kurie metodikoje įvardinti kaip „vykdantys tik tipines policijos funkcijas ir aptarnaujantiems niekuo neišsiskiriančią teritoriją“ struktūros problema, kai sunku optimaliai organizuoti darbą dėl mažo pareigybių skaičiaus struktūriniuose padaliniuose (padalinys susideda iš vieno žmogaus), sudėtinga spręsti pavadavimo problemas pareigūnų atostogų, ligos laikotarpiu ir tuo pačiu užtikrinti visų komisariatui deleguotų funkcijų vykdymą. Daugelis įstaigų vadovų nesutiktų ir su nustatytu veiklos sudėtingumo koeficientu. Kitas aspektas pagrindinio kriterijaus – gyventojų skaičiaus policijos komisariato aptarnaujamoje teritorijoje nustatymas, kadangi asmenų deklaravusių gyvenamąją vietą ir iš tiesų gyvenančių skiriasi.

Metodikos neatitikimas buvo pastebėtas ir rengiant Lietuvos policijos sistemos plėtros programą. Viena iš joje numatytų priemonių – „policijos finansinių išteklių valdymo programa; joje numatant policijos finansavimo principus, atsižvelgiant į policijos įstaigos aptarnaujamoje teritorijoje esantį gyventojų skaičių, įstaigoje dirbančių darbuotojų skaičių“[61]. Atsižvelgiant į šią priemonę, metodikos nuostatos 2007 metams nebuvo atnaujintos[62].

Kadangi policijos komisariatų struktūras sudaro tipiniai padaliniai, didžiausia tikimybė, jog būtent administravimo padalinių pareigybės mažiausiai susijusios su policinių funkcijų vykdymu. Todėl tikslinga apžvelgti policijos sistemos dirbančių policijos statutinių pareigūnų skaičių padaliniuose (žr. 2 lentelę). Nuo 1999 iki 2006 m. dirbančių statutinių policijos pareigūnų skaičius struktūriniuose padaliniuose nuolat kito, tačiau matyti aiškus jų mažėjimas administravimo padaliniuose, apsaugos policijos padaliniuose. Aišku, tokiems ryškiems pokyčiams įstaigų struktūrose turėjo policijos įstaigų reformos ir Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos formuojama nuostata, kad policijos įstaigos teiktų pasiūlymus dėl laisvų policijos pareigūnų pareigybių (pvz. pareigūnui išėjus į pensiją), kurioms nebuvo priskirtos funkcijos, susijusios su tiesioginių policijos pareigūnų įgaliojimų vykdymu, pakeitimo į karjeros valstybės tarnautojų pareigybes. Bendras policijos pareigūnų skaičius pareigybių skaičius nuo 1998 iki 2007 m. sumažėjo 15,6 %[63].

[61] Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „Dėl Lietuvos policijos plėtros programos patvirtinimo“19.10.4. p.//Valstybės žinios. 2006, Nr. 144-5466.

[62] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. sausio 18 d. įsakymas Nr. 5-V-26 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2002 m. spalio 25 d. įsakymo Nr. 550 „Dėl teritorinių policijos įstaigų asignavimų darbo užmokesčiui ir pareigybių paskirstymo metodikos patvirtinimo“ nuostatų įgyvendinimo 2007 metais neatnaujinimo“.

[63] V.Tamošiūnas. Policijos laukia naujas 2007-ųjų kliūčių ruožas//Policija. 2007, Nr. 3 (67-405). P. 5.

2 lentelė. Policijos sistemos dirbusių statutinių policijos pareigūnų pasiskirstymas padaliniuose[64]

		1999-12-31	2000-12-31	2001-12-31	2002-12-31	2003-12-31	2004-12-31	2005-12-31	2006-12-31
Statutiniai policijos pareigūnai	Kriminalinės policijos	2827	2844	3123	2996	3563	3482	3409	3464
	Viešosios policijos	7098	6795	7270	7005	6842	6649	6622	6731
	Apsaugos policijos	1008	820	747	694	646	561	356	261
	Administravimo padalinių	2730*	2272*	1019*	983*	859*	834*	829*	845*
Iš viso:		**13663**	**12731**	**12159**	**11678**	**11910**	**11526**	**11216**	**11301**

* Administravimo padalinių statutinių pareigūnų skaičius kartu su įstaigų vadovais ir pavaduotojais.

Optimizuojant policijos statutinių policijos pareigūnų skaičių pagal atliekamų viešojo administravimo funkcijų pobūdį ir mastą, 2008 m. numatyta įvertinti ar visų policijos statutinių valstybės tarnautojų funkcijos susijusios su tiesioginiais policijos pareigūnų įgaliojimais. 2008-2009 m. teks pakeisti statutinių valstybės tarnautojų, nevykdančių tiesioginių policijos pareigūnų įgaliojimų, pareigybes į karjeros valstybės tarnautojų. Taigi bus numatyta, kurias pareigybes (ūkines, finansų, net operatyvaus valdymo didmiesčių komisariatuose) galėtų vykdyti valstybės tarnautojai, tarkim išėję į pensiją policijos pareigūnai. Tai būtų ir pastarųjų resocializacija. Be to, toks pareigybių pakeitimas šiek tiek sumažintų personalo išlaikymo išlaidas. Šis procesas neturėtų būti skausmingas: esant reikalui keisti pareigybę, bus stengiamasi pareigūnui pasiūlyti kitą policinę – kuriai reikalingas statutinis pareigūnas.[65]

Taigi statutinių policijos pareigūnų skaičiaus optimizavimas greičiausiai bus nukreiptas į administravimo padalinių pareigybes, kai bus sprendžiami klausimai dėl juridinių asmenų skaičiaus mažinimo policijos sistemoje. Juridinių asmenų mažinimas – pirmiausia valdymo paprastinimas, planavimo sistemos efektyvinimas. Ir nieko daugiau. O policijos komisariatai dirbs savo darbą kaip dirbę, niekas šitų funkcijų neatims ir nekeis. <...> Be abejo, kai kuriems darbuotojams reikės pakeisti darbo vietą ar pobūdį. Gremėzdišką struktūrą būtina supaprastinti,

[64] Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos duomenys.
[65] V.Tamošiūnas. Policijos planas – ir personalui, ir valdymui, ir technologijoms//Policija. 2007, Nr. 15 (79-417). P. 4.

taip sumažės valdymo kaštai. Vadinasi, tam tikrų pareigybių mums turbūt reikės atsisakyti. Bet tai nereiškia, kad su tais pareigūnais atsisveikinsime – bus nustatytas pereinamasis laikotarpis, bus siūlomos adekvačios pareigos, jie galės toliau, jei norės, dirbti policijos sistemoje[66]. Tačiau jei panaikinama pareigybė, atleisti pareigūną iš vidaus tarnybos galima tik tuo atveju, jeigu nėra galimybės jį perkelti į lygiavertes pareigas arba pareigūno sutikimu – į žemesnes pareigas[67], todėl tiksliai pasakyti kas bus su vienu ar kitu pareigūnu negalima. Reformų laukimas ir tik abstraktus žinojimas kaip jos vyks įneša tam tikra nestabilumą: vieni gyvena ir dirba pensijos laukimo nuotaikomis, kiti – nežinioje, o tai tikrai nedidina motyvacijos darbui.

Reikia paminėti, kad nedideliuose policijos komisariatuose ir administravimo padalinių pareigūnai dalyvauja policinėse priemonės (masinių renginių metu, prevencinių policinių priemonių metu, užtikrina viešąją tvarką rinkimų metu ir t.t.), o pakeitus pareigybes, karjeros valstybės tarnautojų tokioms priemonės pasitelkti nebus galima. Atliekant policijos pareigūnų pareigybių keitimą į karjeros valstybės tarnautojų reikia atsižvelgti ir įvertinti konkretaus policijos komisariato situaciją.

2.2. Policijos personalo rengimo sistemos pokyčiai

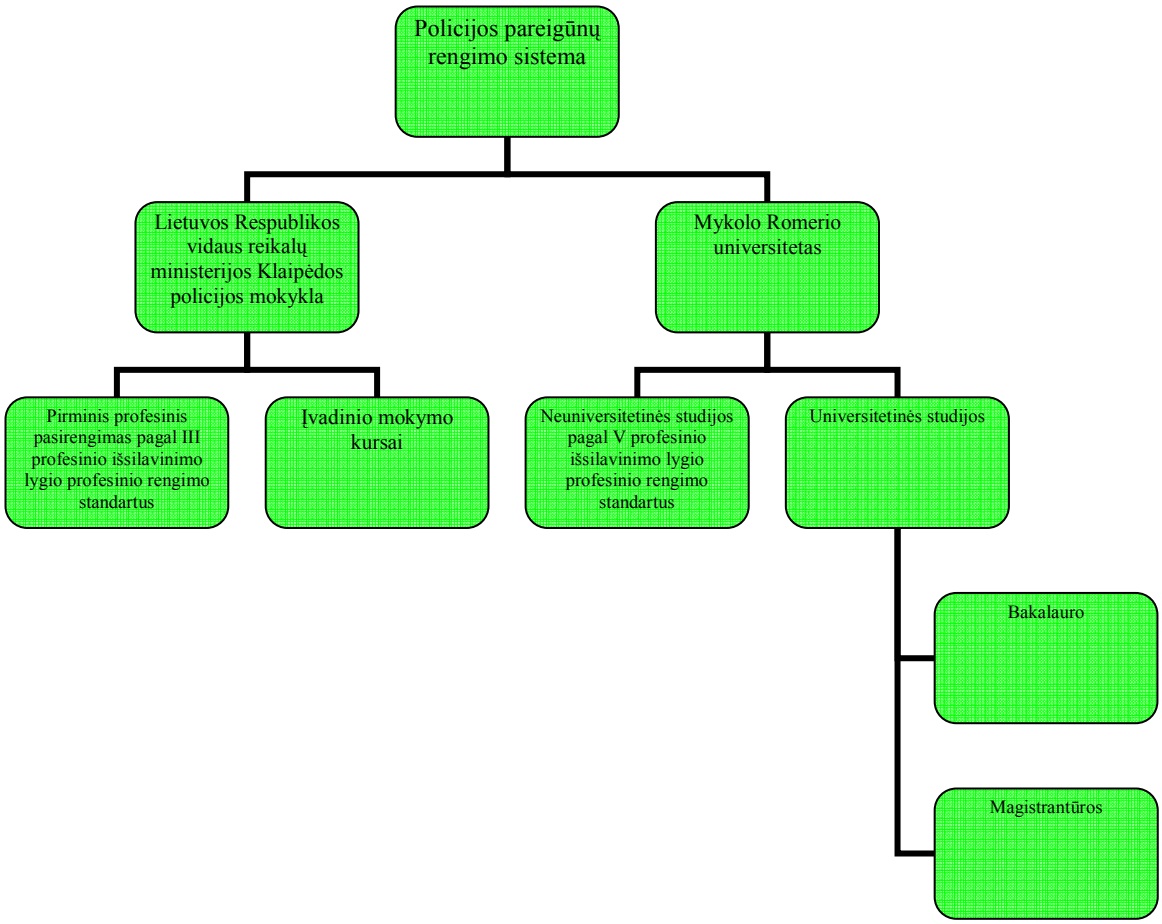
Narystė Europos sąjungoje ir su ja susiję procesai kelia naujus įsipareigojimus valstybei, kurie sąlygoja aukštesnius reikalavimus policijos pareigūnų kompetencijai. Vis aukštesnius reikalavimus policijos pareigūnų kompetencijai kelia ir visuomenė. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, būsimi policijos pareigūnai buvo rengiami aukštesniosiose policijos mokyklose ir aukštojoje mokykloje – tuometinėje Lietuvos policijos akademijoje. Aukštesniosiose mokyklose, o vėliau ir akademijoje buvo įdiegtas pakopinis pareigūnų rengimo modelis. Baigus aukštesniosios mokyklos I kursą, buvo įgyjamas profesinis pirminis policininko pasirengimas (gali eiti C lygio pareigas), baigus II kursus – suteikiama policijos valdininko kvalifikacija (gali eiti B lygio pareigas). Akademijoje po I kurso buvo įgyjamas profesinis pirminis policininko pasirengimas (gali eiti C lygio pareigas), baigus bakalauro studijas – teisininko kvalifikacija ir teisės bakalauro laipsnis (gali eiti A lygio pareigas), baigus magistrantūrą – teisininko kvalifikacija ir teisės magistro laipsnis (gali eiti A lygio pareigas). Lietuvos policijos akademija transformavosi į Lietuvos teisės akademiją, vėliau Lietuvos teisės universitetą, o šiuo metu Mykolo Romerio universitetą, tačiau šioje švietimo įstaigoje išliko Teisės ir policijos veiklos studijų programa, skirta policijos pareigūnams, siekiantiems įgyti aukštąjį universitetinį policinį išsilavinimą. Vis dar nesutariama, ar policijos pareigūno

[66] V.Tamošiūnas. Pribrendusios permainos – ne kažkieno įgeidis//Policija. 2007, Nr. 12 (76-414). P. 4.
[67] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 56 str. 5 d.//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

išsilavinimas turėtų būti daugiau akademinis ar profesinis. „Viena pagrindinių neigiamų aukštojo policinio išsilavinimo ypatybių yra ta, kad baigę atitinkamos pakopos nuosekliąsias studijas ir atėję dirbti praktinį darbą būsimi policijos pareigūnai, turėdami didelį fundamentalių žinių arsenalą, nesugeba tinkamai jų interpretuoti, todėl sunkiai prisitaiko prie greitai kintančių profesionalios policijos veiklos sąlygų“[68]. Įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui, Lietuvoje pastaruoju metu vis labiau linkstama prie policijos pareigūnų profesinio rengimo modelio žinybinėje profesinio mokymo įstaigoje.

Šiuo metu būsimų policijos pareigūnų rengimo sistemą galima apibūdinti tokia schema (žr. 2 schemą).

2 schema. Policijos pareigūnų rengimo sistema



Mokymo įstaigos, rengiančios policijos pareigūnus pagal nustatyta tvarka patvirtintą studijų programą, suteikia atitinkamą išsilavinimą ir profesinių žinių, būtinų policijos uždaviniams vykdyti. Mokymo įstaigų ir Policijos departamento santykiai grindžiami bendradarbiavimo sutartimi[69]. Tokią sutartį, siekdami efektyvaus bendradarbiavimo ir bendro veiklos planavimo dėl neuniversitetinių ir universitetinių studijų organizavimo įgyvendinimo, pasirašė Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, Mykolo Romerio universitetas ir

[68] R. Kalesnykas. Policijos pareigūnų rengimas kai kuriose Europos valstybėse//Jurisprudencija. 2003, Nr. 48 (40). P. 68.
[69] Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas, 15 str.//Valstybės žinios. 2000, Nr. 90-2777.

Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos[70]. Šioje sutartyje numatyta, kad universitetas parengs neuniversitetinių studijų programą, sudarys galimybę baigusiems studijas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Klaipėdos policijos mokykloje pagal švietimo ir mokslo ministro patvirtintus III profesinio išsilavinimo lygio valstybinius rengimo standartus tęsti studijas Mykolo Romerio universitete organizuojamose neuniversitetinėse studijose. Neuniversitetinių studijų programos rengimas užtruko, ir priėmimas į jas prasidėjo 2006 m. 2007 metais patvirtintas ir neuniversitetinių V profesinio išsilavinimo lygio profesinio rengimo standartas.

Vidaus tarnybos statute numatyta, kad pareigūnų profesinis rengimas vykdomas vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose ir Vidaus reikalų ministerijos siuntimu kitose švietimo įstaigose. Pirminis profesinis parengimas įgyjamas pagal švietimo ir mokslo ministro patvirtintus III profesinio išsilavinimo lygio profesinio rengimo standartus. Kita švietimo įstaiga reikia laikyti Mykolo Romerio universitetą. Standartas yra pagrindas pirminės grandies policijos pareigūnų mokymo programai rengti. Pagal standartą parengta mokymo programa skirta asmenims, turintiems ne mažesnį kaip vidurinis išsilavinimą ir nustatyta tvarka gavusiems siuntimą dalyvauti atrankoje į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą. Būsimas pareigūnas, baigęs standarto reglamentuojamą pirminės grandies policijos pareigūnų mokymo programą, įgyja profesinių kompetencijų šiose veiklos srityse: visuomenės saugumo ir viešosios tvarkos užtikrinimas; nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencija; administracinių teisės pažeidimų atskleidimas ir tyrimas bei nusikalstamų veikų požymių atpažinimas, ir galės eiti pirminės grandies policijos pareigūnų (C lygio) pareigas. Reikia paminėti, kad nuo 2006 m. Mykolo Romerio universitetas neorganizuoja profesinio policijos pareigūnų mokymo pagal III profesinio išsilavinimo lygio policijos pareigūno rengimo standartą.

Pagal V profesinio išsilavinimo lygio profesinio rengimo standartą parengta studijų programa skirta asmenims, įgijusiems pirminės grandies policijos pareigūno kvalifikaciją pagal trečiojo profesinio išsilavinimo lygio policininko rengimo standartą ir ne mažiau kaip vienerius metus dirbusiems policijos įstaigose. Pareigūnas, baigęs šio standarto reglamentuojamą policininko studijų programą, įgyja profesines kompetencijas savarankiškai atlikti asmeninės atsakomybės reikalaujantį darbą šiose veiklos srityse: visuomenės saugumo ir viešosios tvarkos užtikrinimas; nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencija; nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų atskleidimas ir tyrimas ir galės eiti vidurinės grandies policijos pareigūno (B lygio) pareigas[71].

[70] Bendradarbiavimo sutartis 2005 m. gegužės 17 d. Nr. 1VL-126/2A-23/5-IN-83.
[71] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2007 m. spalio 8 d. įsakymas Nr. ISAK-1970/A1-279 „Dėl profesinio rengimo standartų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007, Nr. 107-4383.

Asmenys, turintys ne žemesnį kaip aukštąjį neuniversitetinį, aukštesnįjį arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą ir profesijas, įgytas ne vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, ir siekiantys tarnauti, turi baigti įvadinio mokymo kursus (išskyrus asmenis, baigusius kitas švietimo įstaigas Vidaus reikalų ministerijos siuntimu) vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose[72].

Nuo 2003 m., kai įsigaliojo vidaus tarnybos statutas, kuriame akcentuojamas žinybinės pareigūnų profesinio mokymo įstaigos vaidmuo tiek pareigūnų rengime, tiek nuolatiniame jų kvalifikacijos tobulinime, vyksta diskusijos dėl žinybinės mokymo įstaigos steigimo. Toks siekis numatytas ir Seimo patvirtintoje Lietuvos policijos sistemos plėtros programoje: „įsteigti mokymo įstaigą, užtikrinančią kandidatų darbui policijoje atranką, policijos pareigūnų mokymą pagal profesinio mokymo ir aukštojo mokslo programas, administruojančią policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo procesą, atstovaujančią Lietuvai Europos policijos kolegijoje (CEPOL) ir vykdančią mokslinius tyrimus“[73], o programos įgyvendinimo priemonių plane 2007 m. numatyti „Vidaus reikalų sistemos kolegijos projektavimo darbai ir 300 tūkst. Lt jų atlikimui“[74]. „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai, Policijos departamentui prie VRM, Švietimo ir mokslo ministerijai pavesta 2007 m. parengti teisės aktų, būtinų vidaus reikalų sistemos kolegijai steigti, projektus, jau nuspręsta, kad tai bus ne policijos, o vidaus reikalų kolegija. <...>Tačiau šių darbų negalima pradėti, nes dar neapsispręsta dėl kolegijos vietos, šis klausimas nesvarstytas Vyriausybės Strateginio planavimo komitete.“[75]

Ar naujoji kolegija išaugs Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Klaipėdos policijos mokyklos, ar Kauno policijos fakulteto bazėje, ar bus statoma iš naujo sunku prognozuoti, svarbu, kad policijos pareigūnų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas bus sutelktas vienoje vietoje. Ar išliks pakopinė pareigūnų rengimo sistema, kurioje daug dėmesio skiriama ne tik žinioms, bet ir praktinių įgūdžių formavimui, ar bus priimti kiti sprendimai, šiuo metu nėra aišku. Svarbu ir tai, kad pareigūnams būtų sudarytos sąlygos įgyti ne tik profesinį, bet ir policinį (bakalauro, magistro ir pan.) išsilavinimą,<...>pareigūnas turi būti rengiamas kaip savarankiška ir kompetentinga asmenybė, galinti operatyviai priimti sprendimus padidėjusios rizikos sąlygomis“[76].

---

[72] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 21 str. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

[73] Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „Dėl Lietuvos policijos plėtros programos patvirtinimo“19.2. p.//Valstybės žinios. 2006, Nr. 144-5466.

[74] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 606 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“ 1.2.3. p.//Valstybės žinios. 2007, Nr. 72-2445.

[75] V.Tamošiūnas. Priemonių planas – ir personalui, ir valdymui, ir technologijoms//Policija. 2007, Nr. 15 (79-417). P. 4.

[76] R. Kalesnykas. Policijos pareigūnų rengimas kai kuriose Europos valstybėse//Jurisprudencija. 2003, Nr. 48 (40). P. 68.

2.3. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo valdymas

Sąvokos „kvalifikacijos tobulinimas“, „kvalifikacijos kėlimas“, „mokymas“ gali būti suprantamos kaip sinonimai arba traktuojamos skirtingai. Kadangi šioje dalyje bus kalbama apie pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, todėl jam apibrėžti vartosime sąvokas, numatytas teisės aktuose, reglamentuojančiuose šią sritį.

Kvalifikacijos tobulinimas – „tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką“[77].

Kvalifikacijos tobulinimas – „mokymasis arba studijos, kai po mokymo ar studijų baigimo neįgyjama profesinė kvalifikacija, nurodyta Lietuvos švietimo klasifikacijoje“[78]. Nors pats Vidaus tarnybos statuto ketvirtas skirsnis, kuriame apibūdinama ši sąvoka vadinasi „pareigūnų profesinis rengimas ir kvalifikacijos kėlimas“. Taigi šiame darbe sąvokas „kvalifikacijos kėlimas“ ir „kvalifikacijos tobulinimas“ naudosime lygiagrečiai.

Sąvoką „mokymas“ vartosime siauresne prasme nei kvalifikacijos tobulinimas kalbėdami apie mokymus tarnybos (darbo) vietoje.

Pareigūnų perkvalifikavimą galima apibūdinti kaip mokymąsi, kai įgyjama nauja profesinė kompetencija, kalbant apie įvadinius mokymo kursus profesinėje mokymo įstaigoje.

Kaip ir kiekvienas valdymo procesas, pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas apima šias funkcijas:

- ✓ Planavimą (numatymą) – ateities prognozės, poreikio nustatymą;
- ✓ Organizavimą – arba įgyvendinimą;
- ✓ Vadovavimą – poveikio personalui, įgalinant jį dirbti, organizavimas;
- ✓ Koordinavimas – visų išteklių (materialinių, techninių, informacijos) koordinavimas (tarpininkavimas), siekiant numatytų tikslų;
- ✓ Kontrolė – priežiūra (lyginimas), ar faktiška proceso būklė atitinka planuojamąją (siekiamąją).

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo planavimas reglamentuotas teisės aktais. Vidaus reikalų statutinės įstaigos rengia pusmetinius arba metinius

[77] Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 45 str. 1 d.//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
[78] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 21 str.3 d. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

pareigūnų kvalifikacijos kėlimo planus, kuriuos tvirtina įstaigos vadovas[79]. Policijos personalo kvalifikacijos tobulinimo planavimas reglamentuotas dar detaliau Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklėse[80], kuriose numatyta, kad kvalifikacijos tobulinimo planai kiekvienais metais sudaromi atsižvelgiant į strateginiuose veiklos planuose numatytas įgyvendinti programas, tam tikslui patvirtintas lėšas, kiekvienais metais nustatomus kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, įstaigos ir darbuotojų poreikius bei veiklos problemas.

Policijos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planuose turi būti nurodyta: kvalifikacijos tobulinimo renginio pavadinimas; darbuotojų, kurių kvalifikacija bus tobulinama, skaičius ir (ar) kandidatūros; kvalifikacijos tobulinimą organizuojanti įstaiga; finansavimo šaltinis; strateginio veiklos plano priemonės kodas. Taisyklėse numatyta, kad policijos personalo kvalifikacijos tobulinimo planavime dalyvauja įstaigos, kurios organizuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius (Lietuvos policijos mokymo centras (toliau – LPMC), Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Klaipėdos policijos mokyklos (toliau – Klaipėdos PM), specializuotos policijos įstaigos), Policijos departamento struktūriniai padaliniai, teritorinės policijos įstaigos. LPMC, Klaipėdos PM, specializuotos policijos įstaigos iki liepos 1 dienos Policijos departamento interneto svetainės intraneto skyriuje „Policijos pareigūnų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas“ (toliau – intranetas) turi paskelbti informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo programas. Policijos departamento struktūriniai padaliniai, atsižvelgdami į policijos veiklos prioritetus, įvertinę išorės bei vidaus veiksnius, turinčius įtakos policijos sistemos veiklai, iki rugsėjo 20 dienos Policijos departamento Personalo valdybai pateikia informaciją apie prioritetines policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sritis, tikslines grupes bei siūlymus parengti naujas ar atnaujinti esamas kvalifikacijos tobulinimo programas.

Atsižvelgdami į LPMC, Klaipėdos PM, specializuotų policijos įstaigų intranete paskelbtą informaciją, įvertinę išorės bei vidaus veiksnius, turinčius įtakos įstaigos veiklai, įstaigos ir darbuotojų poreikius, informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir tikslines grupes žemesnės pakopos policijos komisariatai pateikia aukštesnės pakopos policijos komisariatams, kurie ją apibendrina ir pateikia Policijos departamento Personalo valdybai. Personalo valdyba apibendrintą informaciją apie prioritetines kvalifikacijos tobulinimo sritis ir įstaigų poreikius bei siūlymus parengti naujas ar atnaujinti esamas Programas pateikia LPMC, Klaipėdos policijos mokyklai ir specializuotoms policijos įstaigoms.

LPMC, Klaipėdos PM ir specializuotų policijos įstaigų kvalifikacijos tobulinimo planų projektai, suderinus su Policijos departamento struktūriniais padaliniais ir (arba) prireikus su

[79] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. 1V-334 „Dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4052.
[80] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=50&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

kitomis įstaigomis, iki gruodžio 10 dienos patvirtinami Lietuvos policijos generalinio komisaro arba jo įgalioto asmens įsakymu. Patvirtinus kvalifikacijos tobulinimo planų projektus, sudaromi tvarkaraščiai, kuriuose nurodoma kvalifikacijos tobulinimo renginio pavadinimas, kvalifikacijos tobulinimo renginio data ir trukmė valandomis, kvalifikacijos tobulinimo renginio vieta, kiekviename kvalifikacijos tobulinimo renginyje dalyvausiančių darbuotojų skaičius.

Policijos įstaigos, remdamosi LPMC, Klaipėdos PM, specializuotų policijos įstaigų pusmečio tvarkaraščiais, Europos policijos kolegijos (CEPOL), kitų šalies ir užsienio valstybių kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ar institucijų tvarkaraščiais, iki vasario 1 dienos parengia policijos įstaigos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo pirmojo pusmečio planą, o iki liepos 1 dienos – antrojo pusmečio planą, kuriuos tvirtina policijos įstaigos vadovas[81].

Policijos pareigūnų perkvalifikavimas planuojamas atsižvelgiant į įstaigos poreikį[82].

Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas planuojamas atsižvelgiant į šiuos prioritetus: Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nustatytus pagrindinius kvalifikacijos tobulinimo prioritetus ir jų įgyvendinimo kryptis, uždavinius, priemones bei skiriamus asignavimus; Lietuvos Respublikos Vyriausybės įgyvendinamas programas; Europos Sąjungos teisės reikalavimus, Europos Sąjungos valstybėms narėms keliamus prioritetus teisingumo ir vidaus reikalų srityje, naujausias tendencijas; policijos įstaigų įgyvendinamas programas; policijos įstaigų veiklos rezultatus; prognozuojamus policijos sistemos veiklos pokyčius; darbuotojų kompetencijai keliamus reikalavimus; darbuotojų karjeros perspektyvas; teisės aktuose nustatytus privalomus mokymus (pvz. pirmosios medicinos pagalbos, civilinės saugos, priešgaisrinės saugos ir kt.); policijos įstaigų ir darbuotojų poreikius; ir išorės bei vidaus veiksnius, turinčius įtakos policijos veiklai.

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas:

1. LPMC, Klaipėdos PM, specializuotų policijos įstaigų, kurios teisės aktų nustatyta tvarka turi teisę rengti specialistus, ekspertus ir tobulinti jų kvalifikaciją (toliau – specializuotos policijos įstaigos), organizuojamuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose;

2. vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintose valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose, kitose Lietuvos ar užsienio valstybių įstaigose, jeigu įgyjamos žinios ir įgūdžiai yra aktualūs jų profesinei kompetencijai;

---

[81] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=50&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

[82] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 28 d. įsakymas Nr. 1-V-321 „Dėl asmenų, kuriems gali būti išduodami siuntimai į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitą švietimo įstaigą, atrankų atlikimo, siuntimų į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas bei kitas švietimo įstaigas išdavimo ir asmenų priėmimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 87-3952, 2006, Nr. 87-3412.

3. Europos policijos kolegijoje (CEPOL) ir kitose užsienio policijos mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo įstaigose ar institucijose;

4. užsienio policijos mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ar institucijų Lietuvoje organizuojamuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

Numatytos šios pagrindinės kvalifikacijos tobulinimo formos:

- ✓ kvalifikacijos tobulinimo kursai;
- ✓ kiti kvalifikacijos tobulinimo renginiai;
- ✓ pedagoginė veikla;
- ✓ nuotolinis mokymas.

Pagrindinė policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo forma yra kvalifikacijos tobulinimo kursai pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu patvirtintą programą. Prireikus pagilinti žinias, pasidalinti gerąja praktika, pasikeisti informacija, darbo metodais, iškilus aktualioms policijos veiklos problemoms ir panašiais tikslais darbuotojai gali dalyvauti ir kituose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Kvalifikacijos tobulinimo programos skirtos įgyti tam tikroms kompetencijoms – mokėjimui atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgūdžiais, žiniomis bei gebėjimais. Kiekviena programa turi aprašą, kurio paskirtis padėti policijos sistemos darbuotojams suprasti, ko galima tikėtis iš mokymo: kokie profesiniai gebėjimai ugdomi, tobulinami ar kokie gebėjimai bus suteikti, kokie mokymo(si) metodai leis siekti rezultatų, kokie bus taikomi vertinimo metodai, kaip reikės pademonstruoti mokymosi laimėjimus ir naujai įgytus ar patobulintus profesinius gebėjimus. Tačiau ne visų programų aprašuose numatyta, kad mokymai baigiami žinių vertinimu. Programų dalyviams suteikiami kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai, tačiau ne visada nurodoma ką reikia atlikti, kvalifikacijos tobulinimo programoje, kad jis būtų išduotas ir pan.

Siekiant suvienodinti policijos sistemos darbuotojams rengiamų kvalifikacijos tobulinimo programų aprašus, yra patvirtintos policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo rekomendacijos[83], tačiau reikia paminėti, kad dauguma programų sudarytos iki rekomendacijų parengimo. Rekomendacijose numatyta, kad programos apraše turi būti numatyta: anotacija (programos praktinė nauda, tikslingumas, naujovių sklaidos būtinybė); programos tikslas, programos uždaviniai, siektini rezultatai; bendrieji organizaciniai ir metodiniai nurodymai (tikslinė grupė, dalyvių skaičius, kokie mokymo metodai bus taikomi mokymo proceso metu ir kokios mokymo priemonės reikalingos paskaitoms ir (arba) pratyboms), programos turinys ir valandos (pateikiamos ne tik sudėtinės programos dalys, bet nurodomos temos ir joms skiriamos valandos, išskiriamas mokymuisi auditorijoje ir pratyboms

[83] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-496 „Dėl policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo rekomendacijų patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=50&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-10.

skirtas laikas, numatomas laikas įgytoms žinioms, kompetencijai ir (arba) gebėjimams įvertinti (įskaitai, egzaminui ir t. t.), vertinimas ir baigimo pažymėjimai (turi būti numatyta ir įvardyta, kokios užduotys turi būti atliktos, kokie įgytų gebėjimų įrodymai pateikti, kad programos dalyviai galėtų gauti pažymėjimus, labai svarbu akcentuoti baigiamųjų darbų sąlygas bei pobūdį, jų vertinimo kriterijus bei padarinius, įvardinti gebėjimus ir įgūdžius, kurie bus įrašomi į baigimo pažymėjimą), šaltinių ir literatūros sąrašas.

Policijos sistemos įstaigų veikla yra specifinė, todėl nenuostabu, kad pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas orientuotas į žinybines įstaigas: LPMC, Klaipėdos PM, Kinologijos centrą.

Kvalifikacijų tobulinimo programų pagal kurias organizuojami policijos pareigūnų mokymai, lyderis – LPMC, Klaipėdos PM daugiau specializuojasi priminės grandies policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinime, ir ji turi parengusi mažiau programų, tačiau nuvykti pvz. į kvalifikacijos tobulinimo kursus pagal „Vairavimo ekstremaliomis sąlygomis kvalifikacijos tobulinimo programą“ norėtų dažnas policijos pareigūnas, kuriam tarnyboje tenka vairuoti tarnybinius automobilius.

Kvalifikacijos tobulinimo programos rengiamos atsižvelgiant į pasikeitusius kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, Policijos departamento struktūrinių padalinių siūlymus ir kitus išorės bei vidaus veiksnius. Rengėjas parengtą Programos projektą, pagal kompetenciją suderintą su Policijos departamento struktūriniais padaliniais, LPMC, specializuotomis policijos įstaigomis ar kitomis kompetentingomis įstaigomis ir institucijomis, teikia vertinti Policijos departamento Personalo valdybai. Aprobuota Programa teikiama tvirtinti kartu su dalomosios ir demonstruojamosios medžiagos sąrašu. LPMC, Klaipėdos PM, specializuotų policijos įstaigų parengtas Programas įsakymu tvirtina Lietuvos policijos generalinis komisaras, ir jos skelbiamos intranete.

Prireikus gali būti rengiamos ir kitų kvalifikacijos tobulinimo renginių (pvz., seminarų) programos, kurios iš anksto derinamos su Policijos departamento Personalo valdyba ir pagal kompetenciją su kitais Policijos departamento struktūriniais padaliniais. Šios programos tvirtinamos LPMC, Klaipėdos PM ir specializuotų policijos įstaigų vadovų.

Darbuotojus tobulinti kvalifikaciją Lietuvoje, suderinę su pačiais darbuotojais, atrenka tiesioginiai jų vadovai ir teikia policijos įstaigos vadovui ar jo įgaliotam asmeniui atsižvelgdami į:

1. suderintus darbuotojo ir policijos įstaigos poreikius, darbuotojo dalykines ir asmenines savybes, motyvaciją, gebėjimus, kompetenciją;

2. darbuotojo einamas pareigas ir pareigybės aprašyme numatytas funkcijas;

3. kvalifikacijos tobulinimo renginio tematiką;

4. kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius teisės aktus;

5. kvalifikacijos tobulinimo renginio tikslinę grupę;

6. darbuotojo vertinimo rezultatus, numatomus karjeros pokyčius;

7. išorės bei vidaus veiksnius, turinčius įtakos policijos veiklai, ir kitus kriterijus.

Darbuotojų, norinčių dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginyje užsienyje, kandidatūras Policijos departamentui teikia Policijos departamento struktūrinių padalinių, specializuotų policijos ir teritorinių policijos įstaigų vadovai. Kartu su vadovo teikimu turi būti pateikiami motyvuoti kandidatų tarnybiniai pranešimai, kuriuose nurodomos kandidatų veiklos sąsajos su kvalifikacijos tobulinimo renginio, kuriame darbuotojas nori dalyvauti, tematika. Pirminę pateiktų kandidatų tobulinti kvalifikaciją užsienyje atranką vykdo Policijos departamento Personalo valdyba. Atrinktų kandidatų sąrašas derinamas su policijos generalinio komisaro pavaduotoju, kuruojančiu tarptautinį bendradarbiavimą, kuris prireikus gali inicijuoti atrankos komisijos sudarymą.

Jei kandidatų tobulinti kvalifikaciją Europos policijos kolegijoje (CEPOL) atranką vykdo Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu sudaryta atrankos komisija, komisijai vadovauja policijos generalinio komisaro pavaduotojas, kuruojantis tarptautinį bendradarbiavimą.

Atrinktų kandidatų siuntimą į kvalifikacijos tobulinimo renginius Europos policijos kolegijoje (CEPOL) ir kitose užsienio policijos mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo įstaigose ar institucijose, suderinęs su Policijos departamento Personalo valdyba, organizuoja ir vykdo LPMC.

Dalyvavimo tarptautiniuose renginiuose, kurie yra organizuojami įgyvendinant Europos Sąjungos prioritetus teisingumo ir vidaus reikalų srityje, rengiami Europos Sąjungos Tarybos, Komisijos, kitų Europos Sąjungos darbo organų ar Europos Sąjungai pirmininkaujančios valstybės ir kurių tikslas yra parengti naujas iniciatyvas, suformuluoti siūlymus, įvertinti prioritetų įgyvendinimą, apibendrinti plėtojamą praktiką, atranką, koordinavimą ir kontrolę vykdo Policijos departamento Tarptautinio bendradarbiavimo valdyba.

Užsienyje kvalifikaciją tobulina mažai pareigūnų, kadangi dažnai susiduriama su reikalavimu gerai mokėti užsienio kalbą. Į kvalifikacijos tobulinimo renginius užsienyje vyksta aukštesniosios grandies pareigūnai. Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklėse taip pat nustatyta kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimo forma,

Policijos pareigūnams kvalifikacijos tobulinimas yra privalomas, jis privalo vykti per visą pareigūno tarnybos einant pareigūno pareigas arba siekiant aukštesnių pareigūno pareigų, laiką. Kvalifikacijos tobulinimas Lietuvoje ir užsienyje vertinamas akademinėmis valandomis. Policijos pareigūnas per vienerius tarnybos metus kvalifikaciją privalo tobulinti ne mažiau kaip 8

akademines valandas tarnybos metu. Paprastai kvalifikacijos tobulinimo trukmė nurodoma pažymėjime. Jei pažymėjime kvalifikacijos tobulinimo trukmė akademinėmis valandomis nenurodyta, o nurodytos tik dienos, tai vienos dienos kvalifikacijos tobulinimas prilyginamas 8 akademinių valandų kvalifikacijos tobulinimui. Darbuotojo 1 akademinė valanda pedagoginės veiklos prilyginama 4 akademinių valandų trukmės kvalifikacijos tobulinimui[84].

Kvalifikacijos tobulinimas tarnybos vietoje bus tada, kai po renginio bus išduotas kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimas. Kvalifikacijos tobulinimo kursai, organizuoti tarnybos vietoje, reikalauja mažiau laiko ir mažiau finansinių lėšų, tačiau, kartais manoma, kad kvalifikacijos tobulinimas įstaigos išorėje yra efektyvesnis dėl pasikeitusios aplinkos, nors ir sąlygoja didesnes investicijas.

Mokymus tarnybos vietoje organizuoja ir vykdo policijos įstaiga pagal policijos komisariato viršininko patvirtintus tarnybinių mokymus planus. Jie reikalingi tobulinti fizinio pasirengimo ir papildomų reikalavimų, susijusių su fiziniais ir praktiniais gebėjimais, įgūdžius, susipažinti su naujais ar pasikeitusiais teisės aktais ir t.t. Gali būti organizuojami bendri policijos įstaigos tarnybiniai mokymai arba atskiruose struktūriniuose padaliniuose mokymai.

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo turinys apibūdinamas abstrakčiai – kvalifikacijos kėlimo mokymai ir studijos, atitinkantys einamų pareigų specifiką ir pobūdį.

Tam tikrus kursus turi išklausyti pareigūnai, pradėję eiti žemesnes nei 18 kategorijos įstaigų vadovų pareigas. Jie privalo išklausyti 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas (1 kartą per du metus nuo paskyrimo į pareigas).

18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas privalo išklausyti ir pareigūnai, pradėję eiti 18-20 kategorijų įstaigų vadovų pareigas (1 kartą per du metus nuo paskyrimo į pareigas).

Pareigūnas, siekiantis eiti aukštesnes pareigas ir įrašytas į Vadovų rezervo sąrašą, privalo išklausyti kvalifikacijos tobulinimo kursus pagal Vadovų rezervo kvalifikacijos tobulinimo programą[85].

Policijos pareigūnų perkvalifikavimo organizavimas susijęs su asmenų, turinčių ne žemesnį kaip aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą arba aukštesnįjį išsilavinimą, arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą ir atitinkančių atrankos kriterijus, siuntimu į Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įvadinio mokymo kursus. Net ir sėkmingai baigusiems

[84] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=50&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-10.

[85] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. 5-V-803 „Dėl vadovų rezervo sudarymo nuostatų patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=100&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-10, Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-497 „Dėl vadovų rezervo kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=25&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-10.

įvadinio mokymo kursus ir įgijusiems teisės aktų nustatytą kompetenciją pareigūnams turi būti skiriamas ypatingas dėmesys kvalifikacijos tobulinimo procese, ypač tiems pareigūnams, kurie neturi teisinio išsilavinimo.

Vadovavimas policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo procesui policijos įstaigoje apima tiek Policijos departamento, tiek policijos įstaigų vadovų siekį, kad policijos pareigūnai keltų kvalifikaciją. Lietuvos policijos generalinis komisaras įsakymu tvirtindamas kvalifikavimo tobulinimo programas, įpareigoja policijos įstaigų vadovus pagal poreikį nukreipti pareigūnus tobulinti kvalifikaciją. Policijos įstaigos vadovas priima sprendimą dėl darbuotojo siuntimo tobulinti kvalifikacijos.

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo koordinavimas – sudarymas sąlygų (materialinių, techninių, informacijos) pareigūnams tobulinti kvalifikaciją.

Ši funkcija apima policijos įstaigos biudžeto, kuriame turi būti numatyta pakankamai lėšų pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui, planavimo. „Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.“[86] Su siuntimu tobulinti kvalifikaciją susijusios išlaidos apmokamos teisės aktų nustatyta tvarka. Pareigūnams turi būti apmokamos su kvalifikacijos tobulinimu susijusios (kelionės, nakvynės, dienpinigiai) išlaidos, pateikus jas įrodančius dokumentus.

Jei per einamus metus pareigūno kvalifikacijos tobulinimas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius arba kvalifikacijos tobulinimo renginio mokestis vienam darbuotojui viršija Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą minimalią mėnesinę algą ir sumokamas iš policijos įstaigos biudžeto, tarp siunčiančios policijos įstaigos ir pareigūno turi būti sudaroma sutartis. Lėšas pareigūnas turi grąžinti, jeigu išeina arba atleidžiamas iš darbo policijos įstaigoje dėl neigiamų motyvų anksčiau negu po vienerių metų nuo mokymų pabaigos.

Šiai funkcijai galima priskirti ir informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo renginius prieinamumą policijos pareigūnams.

Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo proceso kontrolė apima kvalifikacijos tobulinimo proceso stebėjimą ir priežiūrą. Policijos departamento Personalo valdyba kasmet vertina kvalifikacijos tobulinimo proceso apimtis ir kokybę, teikia siūlymus Policijos departamento vadovybei. Personalo valdyba gali:

1. rengti ir teikti siūlymus dėl darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančių teisės aktų rengimo ir tobulinimo;

2. esant būtinybei organizuoti kompetentingų specialistų siuntimą stebėti kvalifikacijos tobulinimo proceso ar atlikti dalyvių apklausą po kvalifikacijos tobulinimo renginio ir

[86] Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 46 str. 1 d.//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.

apibendrintus vertinimus ar siūlymus teikia Policijos departamento vadovybei, LPMC, specializuotų policijos įstaigų vadovams;

3. pagal kompetenciją teikti siūlymus LPMC, Klaipėdos PM, specializuotoms policijos įstaigoms atitinkamai pakeisti ar rengti naujas Programas;

4. tikrinti, kaip įgyvendinami LPMC, specializuotų policijos įstaigų kvalifikacijos tobulinimo planai.

LPMC kaupia ir analizuoja dalyvių atsiliepimus apie kvalifikacijos tobulinimo renginių tikslingumą, veiksmingumą ir rezultatyvumą ir apibendrintą informaciją ne rečiau kaip per pusmetį pateikia Policijos departamento Personalo valdybai; užtikrina instruktorių, specialistų, ekspertų tinkamą parengimą; užtikrina tinkamą dėstytojų, lektorių atranką; pagal pateiktus siūlymus keičia kvalifikacijos tobulinimo procesą; didina arba mažina mokymo apimtis; Policijos departamento Personalo valdybai teikia pusmečio ir metų kvalifikacijos tobulinimo proceso rezultatų ir LPMC, specializuotų policijos įstaigų metinių planų įgyvendinimo ataskaitas.

Policijos įstaigos rengia darbuotojų pusmečio kvalifikacijos tobulinimo planus; užtikrina darbuotojų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginiuose; rengia pusmečio ir metų kvalifikacijos tobulinimo ataskaitas. Policijos įstaigose kontrolei galima priskirti ir tai, kad policijos įstaigos vadovo ar jo įgalioto asmens pavedimu darbuotojas privalo pateikti kvalifikacijos tobulinimo ataskaitą ir kitą reikalaujamą informaciją teisės aktų nustatyta tvarka. Policijos įstaigose kvalifikacijos tobulinimo organizavimas vertinamas atliekant šių įstaigų auditą arba tam tikrus patikrinimus[87].

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo proceso kontrolė numatyta visuose lygiuose. Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklės galioja nepilną pusmetį, todėl sunku spręsti apie pareigūnų kvalifikacijos ir perkvalifikavimo proceso kokybinę pažangą. Nuo 2007 m. LPMC teikia kvalifikacijos tobulinimo renginių tvarkaraštį intranete, patvirtinta elektroninė LPMC kvalifikacijos tobulinimo renginių registracijos forma ir taisyklės. Pateikiamas ir operatyviai atnaujinamas tvarkaraštis ir elektroninė registracijos forma padidino apsikeitimo informacija tempus, sudarė geresnes sąlygas planavimui. Be to, šiais metais LPMC kompensavo nemažai išlaidų, susijusių su policijos įstaigų pareigūnų dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose išlaidas, o tai sudarė geresnes sąlygas policijos įstaigų pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui. Dideli lūkesčiai dėl policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo susiję su būsimos Vidaus reikalų sistemos kolegijos steigimu, kai pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas bus kryptingas, koncentruotas vienose

[87] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=50&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-10.

rankose. Tai pažymi ir užsienio ekspertai: „Šengeno ekspertai, įvertinę Lietuvos policijos pareigūnų mokymo būklę, pažymėjo, kad būtina reorganizuoti Lietuvos policijos pareigūnų mokymo sistemą ir mokymą sutelkti „po policijos sistemos skėčiu“[88].

2.4. Policijos pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimas ir jo veiksmingumas

Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus[89]. Literatūroje sutinkamas vertinimo skirstymas į: neformalų ir formalų vertinimą.

Neformalus vertinimas – nuolatinis grįžtamasis ryšys, apimantis pavaldinių informavimą apie tai, kaip jie gerai dirba organizacijai procesą. Neformalaus vertinimo pagrindas – kasdieniai veiklos rezultatai[90].

Formalus vertinimas – atliekamas kas pusmetį arba kasmet. Dažniausiai darbuotojai vertinami vieną kartą per metus. Paprastai išskiriami šie vertinimo tikslai: 1) leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinimas; 2) įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo; 3) išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti; 4) nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui. Įvardijami dar ir kiti tikslai: įstaigos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių ir krypčių nustatymas.

Dažniausiai naudojami šie vertinimo būdai:

1. darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas, kadangi jis turėtų geriausiai išmanyti pavaldaus darbuotojo darbą. Kadangi tiesioginis vadovas gali būti iš anksto teigiamai arba neigiamai nusistatęs, egzistuoja praktika, kad tokį vertinimą savo ruožtu įvertina tiesioginio vadovo vadovas;

2. Vieną darbuotoją vertina kitas darbuotojas;

3. Darbuotoją vertina grupė vadovų. Šis būdas dažnai veiksmingesnis už vieno tiesioginio vadovo vertinimą, tačiau manoma, kad jis susilpnina darbuotojo atsiskaitomumo jausmą tiesioginiam vadovui;

4. Darbuotojai vertina savo viršininkus;

5. Darbuotojui suteikiama galimybę įvertinti save. Savęs vertinimas susijęs su geresniu įvertinimu.

Pagal N.Chmiel, J.A.F. Stoner, G.Dessler ir kt. darbuotojams vertinti naudojami šie pagrindiniai metodai:

---

[88] V.Tamošiūnas. Policijos laukia naujas 2007-ųjų kliūčių ruožas//Policija. 2007, Nr. 3 (67-405). P. 5.
[89] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 134.
[90] Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 389.

- Grafinės vertinimo skalės metodas. Skalėje išvardijami kriterijai (pvz. patikimumas, našumas, darbo išmanymas) ir jų vertinimas (pvz. nuo nepatenkinimo iki puikaus), o vertintojas pažymi reikiamą kriterijų darbuotojo vertinimo formoje.
- Alternatyvaus rangavimo metodas. Darbuotojai suranguojami nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną ar kelis pasirinktus vertinimo kriterijus.
- Porinio palyginimo metodas. Pagal šį metodą kiekvienas vertinamasis darbuotojas suporuojamas ir palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu darbuotoju. Vėliau susumuojama kiek darbuotojas pagal kurį nors kriterijų buvo pripažintas geresniu.
- Priverstinio suskirstymo metodas. Darbuotojai iš anksto nustatytu procentu suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus (pvz. 15% dirba labai gerai, 20% – gerai ir vidutiniškai; 30% – vidutiniškai; 20% – vidutiniškai ir prastai; 15% – prastai).
- Vertinimas pagal rezultatus. Jo metu dėmesys sutelkiamas į tikslų formulavimą, paskui lyginant darbo atlikimą su iškeltais tikslais. Tai tam tikrų kiekybinių rezultatų, susijusių su svarbiausiais darbo aspektais, pasiekimas per apibrėžtą laiką.
- Kritinių įvykių metodas. Taikant jį reikia registruoti darbuotojo gerus ir nepageidaujamus su darbu susijusius poelgių pavyzdžius ir patarti juos su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais.
- Su poelgiais susijusi vertinimo skalė – tai toks darbuotojo vertinimo metodas, kai kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais.
- Kompiuterizuotas darbo vertinimas. Taikant šį metodą naudojamos darbo vertinimo kompiuterinės programos. Naudodami jas vadovai per metus gali kaupti duomenis apie darbuotojus, o paskui kompiuterizuotai jas įvertinti pagal darbo atlikimo kriterijus.
- Elektroninis darbuotojo stebėjimas. Taikant šį metodą, naudojami kompiuteriniai tinklai, kad vadovai turėtų galimybę pasiekti savo darbuotojų kompiuterių terminalus bei telefonus, tokiu būdu galėtų bet kuriuo metu įvertinti darbuotojų darbo tempą, tikslumą, užsiregistravimo į darbą ir išsiregistravimo laiką ir t.t. Šio metodo trūkumas – pastebėtas tiesioginis ryšys tarp šio metodo ir padidėjusio streso.

Darbuotojo vertinimas paprastai baigiamas pokalbiu (interviu) su darbuotoju, kurio metu aptariami vertinimo rezultatai, bei numatoma kaip ištaisyti darbo trūkumus ir įtvirtinti privalumus. Šiam pokalbiui turi pasirengti tiek darbuotojas, tiek vadovas.

Trumpai apžvelgę darbuotojų vertinimą nestatutinėse organizacijose, panagrinėsime statutinių pareigūnų vertinimą. Atsižvelgiant į vertinimo tikslus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų, taip pat ir policijos pareigūnų vertinimas – atestacija.

Teisiniai pagrindai vidaus tarnybos sistemos pareigūnų vertinimui, įskaitant ir policijos pareigūnų veiklos vertinimą, yra numatyti vidaus tarnybos statute: „Pareigūno tarnybinė veiklą, sugebėjimus bei tinkamumą einamoms pareigoms atestacijos metu įvertina vidaus reikalų įstaigos atestacijos komisija. Pareigūnas, priimtas į vidaus tarnybą, pirmą kartą atestuojamas po priėmimo praėjus ne mažiaus kaip 6 mėnesiams. Vėliau ji atestuojamas ne rečiau kaip kartą per 4 metus. Prireikus vidaus reikalų ministras, vidaus reikalų centrinės ar vidaus reikalų įstaigos vadovas savo įsakymu gali surengti neeilinę sau pavaldžių pareigūnų atestaciją. Pareigūnų atestacijos tvarką nustato vidaus reikalų ministras“.[91]

Atestacijos tikslas – įvertinti pareigūno tarnybinę veiklą, sugebėjimus bei tinkamumą einamoms pareigoms[92].

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo taisyklės pagal hierarchiją numatytos 3 lygių atestacijos komisijos:

1) Vidaus reikalų ministro sudaryta atestacijos komisija, kuri vertina Vidaus reikalų centrinių įstaigų, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų bei kitų vidaus reikalų ministrui pavaldžių vidaus reikalų įstaigų vadovus ir jų pavaduotojus, šių įstaigų atestacijos komisijų narius bei pareigūnus, įtrauktus į Vidaus reikalų ministerijos kadrų rezervą;

2) Vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovo sudaryta atestacijos komisija, kuri vertina Vidaus reikalų centrinei įstaigai pavaldžių įstaigų vadovus ir jų pavaduotojus bei šių įstaigų atestacijos komisijų narius;

3) Vidaus reikalų įstaigos vadovo sudaryta atestacijos komisija, kuri vertina pareigūnus, kuriuos vadovas turi teisę skirti į pareigas, išskyrus įstaigos vadovo pavaduotojus ir atestacijos komisijos narius.

Atestacijos komisija sudaroma 2 metams iš 5-7 komisijos narių. Įsakyme dėl atestacijos komisijos sudarymo nurodomi atestacijos komisijos pirmininkas, komisijos pirmininko pavaduotojas ir kiti jos nariai bei atestacijos komisijos sekretorius. Atestacijos komisijos sekretoriumi paskiriamas valstybės tarnautojas (pareigūnas), atliekantis personalo tvarkymo funkcijas. Atestacijos komisijos sekretorius nėra atestacijos komisijos narys. Komisijai vadovauja pirmininkas, o jo nesant – komisijos pirmininko pavaduotojas. Atestacijos komisijos sprendimai priimami balsų dauguma, o balsams pasiskirsčius po lygiai lemiamas yra komisijos pirmininko balsas. Komisijos posėdžio protokole pažymima, kaip balsavo kiekvienas iš komisijos narių. Su atestacijos komisijos posėdžio protokolu supažindinamas pareigūną į pareigas skiriantis vadovas.

[91] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 18 str. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
[92] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 29 d. įsakymas Nr. 1V-314 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo”//Valstybės žinios. 2003, Nr.87-3951.

Pareigūnai atestuojami pagal iki einamųjų metų vasario 1 dienos vidaus reikalų įstaigos vadovo ar atitinkamai vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintą tais metais atestuotinų pareigūnų sąrašą ir atestacijos grafiką. Su šiuo įsakymu atestacijos komisijos nariai ir atestuotini pareigūnai supažindinami ne vėliau kaip 20 darbo dienų iki atestacijos.

Personalo padalinio pareigūnas likus ne vėliau kaip 15 darbo dienų kiekvienam pareigūnui užpildo atestacijos lapo[93] duomenis (vardas, pavardė, asmens kodas, išsilavinimas, specialus laipsnis, jo suteikimo data, einamos pareigos, paskyrimo data, vidaus tarnybos stažas, kvalifikacinė kategorija, jos suteikimo data, paskutinės atestacijos data, jos išvada ir siūlymas, paskatinimai ir apdovanojimai per 4 pastaruosius metus, tarnybinės nuobaudos per 4 pastaruosius metus, baigti mokymo ar kvalifikacijos kėlimo kursai per laikotarpį nuo paskutinės atestacijos) ir pateikia juos pareigūno tiesioginiam vadovui, kad šis pateiktų pareigūno charakteristiką ir išvadą dėl tinkamumo eiti pareigas.

Tiesioginis vadovas vertindamas pareigūno tarnybinę veiklą, sugebėjimus bei tinkamumą einamoms pareigoms, pateikti pareigūno charakteristiką pagal šiuos kriterijus:

1) pareigūno tarnybinės veiklos kokybę;

2) pareigūno gebėjimus panaudoti turimas žinias pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti;

3) pareigūno asmenines savybes, komunikabilumą, tarnybinės drausmės laikymąsi, kūrybiškumą ir iniciatyvumą darbe;

4) Vidaus reikalų įstaigos ar vidaus reikalų įstaigos padalinio veiklos rezultatai, jeigu vertinamas vidaus reikalų įstaigos ar vidaus reikalų įstaigos padalinio vadovas.

Tiesioginis vadovas, įvertinęs pareigūną pagal šiuos kriterijus, surašo išvadą, nurodydamas ar pareigūnas: 1. tinka eiti pareigas; 2. netinka eiti pareigų ir gali būti perkeltas į žemesnes pareigas; 3. netinka vidaus tarnybai.

Atestuojamas pareigūnas supažindinamas su tiesioginio vadovo išvada ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki atestacijos pradžios. Pareigūnas, nesutinkantis su išvada, per 3 darbo dienas turi teisę atestacijos lape išdėstyti savo nesutikimą. Atestuojamam pareigūnui susipažinus su tiesioginio vadovo išvada, atestacijos lapas pateikiamas atestacijos komisijos sekretoriui, kuris atestacijos lapus ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas iki atestacijos pradžios pareigūnų atestacijos lapus pateikia komisijos pirmininkui.

Atestacijos komisija įvertina pareigūną komisijos posėdyje, kuriame atestuojamas pareigūnas privalo dalyvauti. Jei pareigūnas nedalyvauja atestacijos komisijos posėdyje be pateisinamų priežasčių, atestacijos komisija gali vertinti pareigūną, jam nedalyvaujant. Dėl

[93] Žr. Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo taisyklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. 1V-314 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ 1 priedą//Valstybės žinios. Valstybės žinios. 2003, Nr.87-3951.

pateisinamų priežasčių komisijos posėdyje nedalyvaujantį pareigūną komisija gali vertinti jo sutikimu, kitu atveju pareigūno atestacija atidedama. Atestacijos komisija turi teisę pakviesti dalyvauti posėdyje atestuojamo pareigūno tiesioginį vadovą. Tiesioginis vadovas privalo dalyvauti atestacijos komisijos posėdyje, kai jis pateikia neigiamą išvadą (pareigūnas netinka eiti pareigų ar tarnauti vidaus tarnyboje. Atestacijos komisijos posėdyje turi teisę dalyvauti vidaus reikalų įstaigoje veikiančios profesinės sąjungos atstovas.

Atestacijos komisijos posėdžio metu nagrinėjami atestacijos lape pateikti duomenys ir vyksta pokalbis tarp pareigūno ir atestacijos komisijos narių, skirtas įvertinti gebėjimus, būtinus pareigūno pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti. Jeigu atestacijos komisijos posėdyje dalyvauja tiesioginis vadovas, jis, atestacijos komisijai pasiūlius, turi išsamiau apibūdinti atestuojamo pareigūno gebėjimus, būtinus pareigūno pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti. Komisija taip pat gali pateikti jam kitų klausimų, susijusių su pareigūno tarnybine veikla. Pasibaigus pokalbiui ir atestuojamam pareigūnui nedalyvaujant atestacijos komisijos nariai balsuoja dėl išvados: 1. tinka eiti pareigas; 2. netinka eiti pareigų ir gali būti perkeltas į žemesnes pareigas; 3. netinka vidaus tarnybai.

Komisija, priėmusi sprendimą, kad pareigūnas tinka eiti pareigas, siūlo vadovui, skiriančiam pareigūną į pareigas, palikti pareigūną eiti tas pačias pareigas, taip pat gali siūlyti atsižvelgti į šią išvadą vykdant atranką į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas.

Komisija, priėmusį sprendimą, kad pareigūnas netinka eiti pareigų ir gali būti perkeltas į žemesnes pareigas; siūlo vadovui, skiriančiam pareigūną į pareigas, perkelti pareigūną į viena pakopa žemesnes pareigas. Toks pasiūlymas turi būti įgyvendintas ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo šios išvados priėmimo.

Komisija, priėmusį sprendimą, kad pareigūnas netinka vidaus tarnybai, siūlo vadovui, skiriančiam pareigūną į pareigas, atleisti pareigūną iš vidaus tarnybos. Toks pasiūlymas turi būti įgyvendintas kitą darbo dieną po šios išvados priėmimo.

Atestacijos komisijos išvada ir pasiūlymas įrašomi atestacijos lape. Atestacijos lape pasirašo visi posėdyje dalyvavę atestacijos komisijos nariai. Atestacijos lape gali būti pateikta atestacijos komisijos nario, nesutinkančio su atestacijos komisijos išvada, atskira motyvuota nuomonė. Su atestacijos komisijos išvada pareigūnas supažindinamas pasirašytinai per 2 darbo dienas nuo išvados priėmimo. Pareigūnui atsisakius susipažinti su išvada pasirašytinai, atestacijos komisijos sekretorius apie tai pažymi atestacijos lape.

Pareigūnų vertinimo procese užtikrinta, kad galutinis ir vienintelis sprendimas dėl pareigūno tinkamumo priklausytų tiesioginiam vadovui, tam egzistuoja pareigūno vertinimas atestacijos komisijoje. „Be to, skirtingus darbuotojo veiklos aspektus geriau patikėti vertinti skirtingiems vertintojams. Galbūt todėl kelių žmonių vertinimo rezultatai būna patikimesni,

sąžiningesni ir pagrįstesni už tuos, kai vertina vienas tiesioginis vadovas“[94]. Taigi siekiant didesnio objektyvumo, galutinis sprendimas paliktas atestacijos komisijai. Nors pareigūnų atestacijos taisyklėse nenumatyta kas skiriamas į atestacijos komisiją, dažniausiai jos veikloje dalyvauja įstaigos vadovo pavaduotojai, struktūrinių padalinių vadovai, tiesiogiai atsakingi už atskiras įstaigos veiklos sritis.

Pareigūnų vertinimo (atestavimo) proceso trūkumas – pareigūnų vertinimas vyksta retai, nes viešajame ir privačiame sektoriuje priimta darbuotojus vertinti kiekvienais metais ar net dažniau. Valstybės tarnautojai Lietuvoje irgi vertinami kasmet iki einamųjų metų gruodžio 15 d. juos turi įvertinti tiesioginis vadovas pagal 3 kriterijus (produktyvumas, kompetencija, veiklos kokybė), o esant būtinumui, komisijoje iki kitų metų vasario 1 d.[95]

Kaip jau minėjome, tai, kad pareigūnus, išskyrus įstaigos vadovą, jo pavaduotojus ir atestacijos komisijos narius, vertina įstaigos atestacijos komisija, galima laikyti ir privalumu, ir trūkumu. Privalumu galima laikyti tai, kad atestacijos komisijos posėdžio nariai privalo įsitikinti teisingu tiesioginio vadovo vertinimu, kuris skirtas įvertinti gebėjimus, būtinus pareigūno pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti. Jei tiesioginis vadovas pateikia neigiamą išvadą, yra užtikrintas jo dalyvavimas atestacijos komisijos posėdyje. Trūkumu – kad grupė tos pačios įstaigos padalinių vadovų gali pasirinkti tiesioginio vadovo pusę ir pareigūną įvertinti subjektyviai.

Šiuo metu tarp atestacijų vyksta tik neformalus (nukreiptas į kasdienius veiklos rezultatus) pareigūnų vertinimas, kuris nėra fiksuojamas. Tiesa, nuspręsti kaip pavaldūs pareigūnai dirba ir tam tikra prasme juos įvertinti vadovams tenka, kai pareigūnas nusprendžia dalyvauti profesionalumo vertinime (tiesioginis vadovas rengia profesionalumo vertinimo išvadą) arba sprendžiami klausimai dėl pareigūnų paskatinimo ar apdovanojimo (tiesioginis vadovas rengia teikimą dėl paskatinimo ar apdovanojimo).

Be to, manoma, kad „neturime tvirtų, objektyvių kriterijų, eilinius pareigūnus vertina jų viršininkai, todėl gali atsirasti ir subjektyvumo“[96].

Pareigūnų atestacija kas 4 metus buvo numatyta ir iki įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui, tačiau buvo numatytas kasmetinis pareigūnų tarnybos įvertinimas. Kasmetinių vertinimų metu kaupiama informacija turėjo padėti geriau paruošti medžiagą pareigūnui atestuoti. Kasmetinis pareigūnų vertinimas netaikomas nuo 2004 m., greičiausiai, dėl atsiradusio formalaus (vertinimas dėl vertinimo) pobūdžio.

---

[94] Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 187.

[95] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 “Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470, 2005, Nr. 45-1441, 2007, Nr. 110-4508.

[96] V.Tamošiūnas. Pribrendusios permainos – ne kažkieno įgeidis//Policija. 2007, Nr. 12 (76-414). P. 5.

2005 m. Policijos departamento prie VRM Personalo valdybos Psichologų poskyrio darbuotojai parengė metodines rekomendacijas „Darbo veiklos įvertinimas. Įvertinimo pokalbis“[97], kurias patariama naudoti įvertinant pareigūnų tarnybinę veiklą. Šiose rekomendacijose patariama įstaigoje diegti vertinimo sistemą, nustatyti atskiras pareigybes einančių pareigūnų vertinimo kriterijus, su jais supažindinti pareigūnus, tačiau įvairių lygių vadovai nelabai linkę diegti tokią vertinimo sistemą.

Galima teigti, kad pareigūnų vertinimo sistema yra pakankamai efektyvi ir sudaro galimybes įvertinti pareigūno tinkamumą, tačiau trūksta tarpinių vertinimų tarp atestacijų. Šią spragą galėtų užpildyti įdiegta kasmetinio vertinimo sistema.

2.5. Policijos personalo rotacijos įvedimo ir taikymo galimybės

Vidaus tarnybos statutas numato policijos pareigūnų perkėlimą į lygiareikšmes pareigas laikinai arba visam laikui, taip pat laikiną perkėlimą į aukštesnes pareigas (tarnybinis kaitumas) ir perkėlimą į aukštesnes pareigas (pareigų paaukštinimas). Pareigūnų tarnybinį kaitumą galima įvardinti kaip horizontalią karjerą, o pareigų paaukštinimą – vertikalią karjerą[98].

Kalbant apie horizontalią karjerą reikia paminėti, kad pareigūnas gali būti perkeltas į kitas lygiavertes pareigas, jeigu turi privalomą išsilavinimą, atitinkantį siekiamas pareigas ir atitinka siekiamos pareigybės aprašymo reikalavimus tiek toje pačioje įstaigoje (įstaigos vadovo įsakymu), tiek kitoje vidaus reikalų įstaigoje (įstaigos, iš kurios pareigūnas perkeliamas ir įstaigos, į kurią jis perkeliamas, vadovams suderinus). Galimi keli horizontalios karjeros atvejai:

1. Pareigūnas jo prašymu perkeliamas į lygiavertes pareigas.

2. Du pareigūnai, einantys lygiavertes pareigas, jų prašymu gali būti sukeičiami pareigomis.

3. Esant Centrinės medicinos ekspertizės komisijos išvadai, kad pareigūnas dėl sveikatos būklės negali eiti savo pareigų, vidaus reikalų įstaigos vadovas, pareigūno raštišku sutikimu, turi teisę perkelti pareigūną į kitas lygiavertes pareigas, kurias pareigūnas gali eiti pagal savo sveikatos būklę toje pačioje vidaus reikalų įstaigoje ar, vidaus reikalų įstaigų vadovams suderinus, kitoje atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje.

4. Esant tarnybiniam būtinumui, vidaus reikalų įstaigos vadovas, pareigūnui raštiškai sutikus, turi teisę laikinai perkelti pareigūną į kitas lygiavertes ar aukštesnes pareigas toje pačioje vidaus reikalų įstaigoje. Pareigūno sutikimas nereikalingas karo padėties, nepaprastosios padėties ar kitų ekstremalių situacijų atvejais.

[97] Policijos departamento prie VRM Personalo valdybos 2005 m. kovo 24 d. raštas Nr. 5-3-S-279.
[98] Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. - Vilnius: Akritas, 2007. P. 217-219.

5. Esant tarnybiniam būtinumui ir vidaus reikalų įstaigų vadovams suderinus, pareigūnui raštiškai sutikus, jis gali būti laikinai perkeltas į kitas lygiavertes ar aukštesnes pareigas kitoje atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje, esančioje toje pačioje ar kitoje gyvenamojoje vietovėje. Pareigūno sutikimas nereikalingas karo padėties, nepaprastosios padėties ar kitų ekstremalių situacijų atvejais.

Pareigūno laikinas perkėlimas į kitas pareigas per 5 jo tarnybos metus negali trukti ilgiau nei vienus metus. Laikino perkėlimo metu pareigūnui mokamas visas darbo užmokestis pagal pareigas, iš kurių jis buvo perkeltas į kitas pareigas, o jeigu perkeliama į aukštesnes pareigas – mokamas darbo užmokestis pagal tas pareigas, į kurias pareigūnas perkeltas.

Be to, esant tarnybiniam būtinumui, vidaus reikalų įstaigų (išskyrus vidaus reikalų centrinių įstaigų) vadovai (taip pat Valstybės sienos apsaugos tarnybos užkardų vadai) ir vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų pareigūnai be jų sutikimo gali būti perkeliami į kitas lygiavertes ar aukštesnes pareigas toje pačioje ar kitoje atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje, esančioje toje pačioje ar kitoje gyvenamojoje vietovėje.

Kai yra Centrinės medicinos ekspertizės komisijos išvada, kad pareigūnas dėl sveikatos būklės negali eiti savo pareigų arba pareigūnas laikinai perkeliamas į lygiavertes arba aukštesnes pareigas kitoje vidaus reikalų įstaigoje, arba į kitą vidaus reikalų įstaigą perkeliami vidaus reikalų įstaigų (išskyrus vidaus reikalų centrinių įstaigų) vadovai (taip pat Valstybės sienos apsaugos tarnybos užkardų vadai) ir vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų pareigūnai, jie perkelti į kitas pareigas kitoje gyvenamojoje vietovėje tik tuo atveju, kai atsižvelgiant į šeimos sudėtį suteikiamos teisės aktų nustatyto ploto tarnybinės gyvenamosios patalpos (arba kompensuojamos gyvenamosios vietos nuomos išlaidos) ir teisės aktų nustatyta tvarka kompensuojamos kelionės, turto pergabenimo išlaidos. Šie reikalavimai netaikomi karo padėties, nepaprastosios padėties ar kitų ekstremalių situacijų atvejais.

Pareigūnai perkeliami Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų perkėlimo į kitas pareigas vidaus tarnybos statuto 16 straipsnio 1-6 dalyse nurodytais atvejais taisyklėse numatyta tvarka[99].

Pareigūnas, siekiantis būti perkeltas į kitas pareigas, pateikia rašytinį prašymą dėl perkėlimo į kitas pareigas (registruojamas raštinėje) vidaus reikalų įstaigos vadovui, turinčiam teisę skirti į pareigas, į kurias prašoma perkelti. Prašymas turi būti raštu derintas su pareigūno tiesioginiu vadovu (rašoma suderinimo žyma, nurodoma perkėlimo data) ir suderintas (rašoma suderinimo žyma) su vidaus reikalų įstaigos vadovu, turinčiu teisę atleisti pareigūną iš einamų pareigų.

[99] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. lapkričio 13 d. įsakymas Nr. 1V-403 „Dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų perkėlimo į kitas pareigas vidaus tarnybos statuto 16 str. 1-6 dalyse nurodytais atvejais taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 111-4977.

Sprendimas dėl pareigūno prašymo turi būti priimtas per trisdešimt kalendorinių dienų nuo prašymo pateikimo.

Vidaus reikalų įstaigos vadovas, turintis teisę atleisti pareigūną iš einamų pareigų ir skirti į pareigas, į kurias jis perkeliamas, įsakymu perkelia pareigūną į kitas pareigas, o Vidaus reikalų įstaigos vadovas, neturintis teisės skirti pareigūną į pareigas, į kurias jis perkeliamas, įsakymu perkelia pareigūną į tą Vidaus reikalų įstaigą, kurios vadovas turi teisę skirti pareigūną į tas pareigas. Pastarasis savo įsakymu skiria pareigūną į pareigas.

Du pareigūnai, einantys lygiavertes pareigas toje pačioje ar skirtingose Vidaus reikalų įstaigose ir pageidaujantys būti sukeisti pareigomis, rašo prašymus dėl sukeitimo pareigomis ir pateikia Vidaus reikalų įstaigos vadovui, turinčiam teisę skirti į pareigas, į kurias prašoma perkelti. Prašymai pasirašomi abiejų pareigūnų. Abiejų pareigūnų prašymai turi būti raštu derinti su pareigūnų tiesioginiais vadovais (rašomos suderinimo žymos, nurodomos perkėlimo datos) ir suderinti (rašomos suderinimo žymos) su vidaus reikalų įstaigos vadovu, turinčiu teisę atleisti pareigūnus iš einamų pareigų.

Vidaus reikalų įstaigos vadovas, turintis teisę skirti į pareigas, esant tarnybiniam būtinumui į kitas lygiavertes pareigas perkeldamas negalintį dėl sveikatos būklės eiti savo pareigų pareigūną, nedelsdamas raštu įspėja jį, kad per trumpiausią laikotarpį jis bus perkeltas į kitas lygiavertes pareigas toje pačioje ar kitoje Vidaus reikalų įstaigoje. Perkėlimas raštu suderinamas (nurodoma perkėlimo data) su atitinkamos Vidaus reikalų įstaigoje vadovu, turinčiu teisę skirti į pareigas. Negalintis dėl sveikatos būklės eiti savo pareigų pareigūnas per tris darbo dienas nuo raštiško įspėjimo gavimo turi raštu pateikti vidaus reikalų įstaigos vadovui, turinčiam teisę atleisti pareigūną iš einamų pareigų, sutikimą ar atsisakymą būti perkeltam į nurodytas lygiavertes pareigas. Pareigūnas, negalintis dėl sveikatos būklės eiti savo pareigų ir nesutinkantis būti perkeltas į kitas lygiavertes pareigas, atleidžiamas iš vidaus tarnybos Vidaus tarnybos statuto 53 straipsnio 1 dalies 4 punkto pagrindu (kai negali tarnauti dėl sveikatos būklės, esant atitinkamai Centrinės medicinos ekspertizės komisijos išvadai).

Vidaus reikalų įstaigos vadovo, esant tarnybiniam būtinumui, pareigūno laikinas perkėlimas į kitas lygiavertes ar aukštesnes pareigas kitoje atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje, esančioje toje pačioje ar kitoje gyvenamojoje vietovėje, raštu suderinamas (nurodomas laikino perkėlimo laikotarpis) su vidaus reikalų įstaigos vadovu, turinčiu teisę atleisti pareigūną iš einamų pareigų. Laikinai perkeltas į kitas pareigas pareigūnas, pasibaigus laikinam perkėlimui, grąžinamas į iki laikino perkėlimo eitas pareigas arba perkeliamas į joms lygiavertes pareigas.

Kaip jau buvo minėta, vertikalioji pareigūnų karjera susijusi su perkėlimu į aukštesnes pareigas. Atrankoje į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas gali dalyvauti aukštesnių pareigų

siekiantys žemesnes pareigas einantys tos pačios ar atitinkamos kitos vidaus reikalų įstaigos pareigūnai.

Atrankos metu į aukštesnes pareigūno pareigas atsižvelgiama į šiuos kriterijus:

- ✓ pretendentų profesionalumą;
- ✓ tarnybinę veiklą;
- ✓ tinkamumą pretenduojamoms pareigoms;
- ✓ vidaus tarnybos trukmę einant konkrečias pareigas;
- ✓ turimą kvalifikaciją, būtiną naujoms pareigoms eiti.

Atrankos į laisvas aukštesnes policijos pareigūno pareigas taisyklėse[100] reglamentuota atrankos procedūra.

Policijos įstaigos vadovas, turintis teisę skirti į pareigas, atsižvelgdamas į atrankos kriterijus atranką į laisvas pareigūno pareigas gali organizuoti iš tinkamų kandidatų, dirbančių toje pačioje įstaigoje, nesudarydamas komisijos, arba iš kitose įstaigose dirbančių kandidatų, jų tinkamumą įvertinęs komisijoje.

Jeigu policijos įstaigos vadovas nusprendžia kandidatų tinkamumą įvertinti komisijoje, jis pasirašo įsakymą dėl atrankos į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas komisijos sudarymo. Komisiją turi sudaryti turi sudaryti komisijos pirmininkas, komisijos pirmininko pavaduotojas, ne mažiau kaip trys nariai ir sekretorius, kuris nėra komisijos narys. Komisijos sekretoriumi skiriamas policijos įstaigos valstybės tarnautojas, atliekantis personalo tvarkymo funkcijas.

Duomenys apie laisvas pareigūno pareigas, į kurias organizuojama atranka, skelbiami „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ ir Vidaus reikalų ministerijos interneto puslapyje. Papildomai jie gali būti skelbiami ir Policijos departamento interneto svetainėje. Skelbime nurodoma įstaigos pavadinimas, pareigybės pavadinimas, lygis, kategorija, maksimalus galimas policijos laipsnis, specialieji reikalavimai, nustatyti pareigybės aprašyme, kita informacija apie atrankos būdus, laiką, vietą, pateikiamus dokumentus.

Pareigūnas, pageidaujantis dalyvauti atrankoje į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas, komisijai pateikia prašymą dalyvauti atrankoje į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas. Prie prašymo pridedami skelbime nurodyti dokumentai. Prašymams pateikti nustatomas ne trumpesnis kaip 10 darbo dienų laikotarpis, kuris skaičiuojamas nuo paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ apie laisvas pareigūno pareigas dienos.

Kandidatams, neatitinkantiems pareigybės aprašymo reikalavimų, dalyvauti atrankoje neleidžiama. Šis sprendimas įrašomas pretendento prašyme dalyvauti atrankoje. Apie šį

[100] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2004 m. sausio 19 d. įsakymas Nr. V-20 “Dėl atrankos į laisvas aukštesnes policijos pareigūno pareigas taisyklų patvirtinimo“.

sprendimą ne vėliau kaip per 5 darbo dienas raštu informuoja policijos įstaigos vadovas ar jo įgaliotas valstybės tarnautojas, atliekantis personalo tvarkymo funkcijas.

Komisijai gali būti pateikiami pretendento tiesioginio vadovo ar kitų padalinių vadovų siūlymai, rekomendacijos, charakteristikos ar kita medžiaga, suteikianti papildomos informacijos apie pretendentą. Kandidatų, atitinkančių reikalavimus, profesionalumas ir tinkamumas pretenduojamoms pareigoms vertinamas komisijos posėdyje dalyvaujant pretendentui. Sprendimą dėl tinkamiausio pretendento eiti laisvas aukštesnes pareigūno pareigas komisija priima atviru balsavimu. Jeigu balsai pasiskirsto po lygiai, sprendimą lemia komisijos pirmininko balsas. Komisijos posėdis laikomas įvykusiu, jeigu jame dalyvauja daugiau kaip du trečdaliai komisijos narių. Komisijos posėdis protokoluojamas. Komisijos posėdžio protokolas su komisijos siūlymais pateikiamas pareigūną į pareigas skiriančiam vadovui.

Atranką laimėjęs pareigūnas iš vienų pareigų į kitas perkeliamas ne vėliau kaip per 14 kalendorinių dienų nuo atrankos komisijos sprendimo priėmimo dienos, išskyrus atvejus, kai pareigos susijusios su valstybės ar tarnybos paslaptį sudarančios informacijos naudojimu ir jos apsauga. Tuomet pareigūnas perkeliamas į aukštesnes pareigas tik po to, kai gauna leidimą dirbti ar susipažinti su valstybės ar tarnybos paslaptį sudarančia informacija. Kai prieš skiriant į pareigas pretendento kandidatūra turi būti derinama Policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų skyrimo į pareigas bei atleidimo iš pareigų taisyklių nustatyta tvarka, pareigūnas iš vienų pareigų į kitas perkeliamas tik raštu suderinus jo kandidatūrą[101].

Vidaus tarnybos statute numatyta, kad pareigūnas policijos įstaigos vadovo įsakymu gali būti perkeltas į žemesnes pareigas:

1. Pareigūno prašymu;

2. Kai panaikinama pareigybė dėl vidaus reikalų įstaigos ar struktūrinio padalinio darbo organizavimo pakeitimo, pertvarkymo, reorganizavimo arba likvidavimo (jeigu nėra galimybės pareigūno perkelti į lygiaverte pareigas ir pareigūnas pateikia raštišką sutikimą);

3. įsigaliojus neigiamai atestacijos išvadai;

4. paskyrus tarnybinę nuobaudą – perkėlimą į viena pakopa žemesnes pareigas.

Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plane numatytas uždavinys įdiegti rotacijos sistemą policijos statutiniams valstybės tarnautojams, atliekantiems vadovavimo funkcijas 2008-2011 m.[102]

[101] Žr. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2005 m. gruodžio 23 d. įsakymą Nr. 5-V-823 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2005 m. liepos 22 d. įsakymo Nr. 5-V-458 „Dėl policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų skyrimo į pareigas bei atleidimo iš pareigų taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“//Valstybės žinios. 2005, Nr. 153-5666.

[102] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 606 “Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“ 2.8 p.//Valstybės žinios. 2007, Nr. 72-2845.

Reikia pažymėti, kad esant tarnybiniam būtinumui, vidaus reikalų įstaigų (išskyrus vidaus reikalų centrinių įstaigų) vadovai (taip pat Valstybės sienos apsaugos tarnybos užkardų vadai) į kitas lygiavertes ar aukštesnes pareigas toje pačioje ar kitoje atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje, esančioje toje pačioje ar kitoje gyvenamojoje vietovėje gali būti perkeliami be jų sutikimo. Taigi galima teigti, kad tam tikra prasme teisinės prielaidos vadovų rotacijai yra, tačiau kol kas labai apribotas laikino perkėlimo laikas – vieneri metai per penkerius tarnybos metus. Turėtų būti numatytas bent 3 m. laikotarpis, per kurį vadovas galėtų atsiskleisti, pakoreguoti, pakeisti įstaigos valdymą ir pan. Vidaus tarnybos statute numatyta, kad laikinai perkelti vadovus galima tik tuo atveju, kai atsižvelgiant į šeimos sudėtį suteikiamos teisės aktų nustatyto ploto tarnybinės gyvenamosios patalpos (arba kompensuojamos gyvenamosios vietos nuomos išlaidos) ir teisės aktų nustatyta tvarka kompensuojamos kelionės, turto pergabenimo išlaidos. Šie reikalavimai netaikomi karo padėties, nepaprastosios padėties ar kitų ekstremalių situacijų atvejais.

Pastaruoju metu pasigirsta nuomonių, kad tarnybinių būtų tikslinga atsisakyti, ir dabar ne visos policijos įstaigos gali pasiūlyti gyvenamąsias patalpas. Šiuo metu patvirtinta maksimali butpinigių suma aukštesniosios grandies pareigūnui (turinčiam šeimą ir gyvenančiam Vilniaus miesto savivaldybėje) yra 360 litų, o mėnesinė kompensuojama važiavimo išlaidų suma – 115 litų, nesudaro pakankamų materialinių sąlygų rotacijos įvedimui. Taip pat įvedant rotaciją reikalinga įvertinti ir vadovų šeimos narių poziciją (mokyklų kaita vaikams, darbo atsisakymas ir naujo paieška sutuoktiniui ir pan.). Lietuvoje ir policijos įstaigos vadovas dažnai nepajėgus vienas materialiai išlaikyti šeimą.

3. POLICIJOS ĮSTAIGŲ PERSONALO VALDYMO KOKYBĖ

3.1. Teisės aktų, reglamentuojančių policijos įstaigų personalo valdymo klausimus, spragos ir jų šalinimas

Teisės aktuose, reglamentuojančiuose policijos įstaigų personalo valdymo klausimus, tam tikri procesai ar sąvokos apibrėžtos abstrakčiai, teisės aktai nesuderinti tarpusavyje arba prieštarauja vieni kitiems. Šie neatitikimai sudaro prielaidas teisės aktų netinkamam taikymui, neobjektyvumui dėl kurio gali nukentėti ir pareigūnų interesai.

Vidaus tarnybos statutas numato kompensacijas pareigūno ar kursanto mirties arba sveikatos sutrikdymo atvejais. Pareigūnui, kuris buvo sužalotas, susižalojo arba jo sveikata buvo sutrikdyta atliekant tarnybines pareigas, jei tarnybinių pareigų atlikimas buvo susijęs su padidėjusiu pavojumi ar padidėjusia rizika pareigūno gyvybei ar sveikatai, arba kai jo

sužalojimas, susižalojimas ar sveikatos sutrikdymas yra susijęs su jo tarnybinių pareigų atlikimu, jei tarnybinių pareigų atlikimas buvo susijęs su padidėjusiu pavojumi ar padidėjusia rizika pareigūno gyvybei ar sveikatai, arba kai jo sveikata sutrikdyta dėl tarnybinių pareigų atlikimo ar pareigūno statuso, išmokama nuo vienų iki 5 metų (nuo 12 iki 60 mėnesių) jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio kompensacija[103].

„Padidintas pavojus“ ar „padidėjusi rizika“ atliekant tarnybines pareigas labai abstraktūs apibrėžimai. Policijos pareigūno profesijoje užkuoduota rizika ir pavojus atliekant tarnybines pareigas. Padidinto pavojaus ar rizikos sąvokos tam tikra prasme apriboja pareigūnams gauti kompensacijas, jeigu jie patyrė sveikatos sutrikdymus vykdydami tarnybines pareigas. Ar pareigūnui bus išmokėta kompensacija priklauso nuo to, ar tyrimo metu dėl pareigūno sveikatos sutrikdymo bus nustatytas priežastinis ryšys tarp pareigūno tarnybos ir sveikatos sutrikdymo ir padidėjusio pavojaus ar padidėjusios rizikos buvimas, o kompensacijos dydis – nuo sveikatos sutrikdymo laipsnio ar netekto nedarbingumo. Padidėjusios rizikos arba padidėjusio pavojaus neapibrėžtumas sudaro sąlygas interpretacijoms ir atliekant tyrimą dėl pareigūno sveikatos sutrikdymo.

Ar pareigūno mirtis, susižalojimas, sužalojimas arba sveikatos sutrikdymas yra susijęs su tarnybinių pareigų atlikimu ar pareigūno statusu, o kursanto – su profesiniu ar įvadiniu mokymu, taip pat ar tarnybinių pareigų atlikimas, profesinis ar įvadinis mokymas susijęs su padidėjusiu pavojumi ar padidėjusia rizika pareigūno ar kursanto gyvybei ar sveikatai, nustatoma vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka, o pareigūno sveikatos sutrikdymo mastą nustato Sveikatos priežiūros tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Medicinos centro Centrinė medicinos ekspertizės komisija vadovaudamasi Vyriausybės tvirtinamu pareigūnų ar kursantų sunkių, apysunkių ir lengvų sužeidimų, traumų bei kitų sveikatos sutrikdymų sąrašu Vyriausybės nustatyta tvarka[104].

Vidaus reikalų ministro patirtintose Nustatymo, ar vidaus tarnybos sistemos pareigūno mirtis ar sveikatos sutrikdymas susijęs su tarnybinių pareigų atlikimu arba jo tarnyba, o vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos kursanto – su profesiniu ar įvadiniu mokymo taisyklėse[105] numatyta, kad tarnybinis patikrinimas atliekamas ir tarnybinio patikrinimo išvada surašoma per

[103] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 40 str.3 d. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
[104] Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statuto 40 str. 5, 8 d. //Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
[105] Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2004 m. balandžio 23 d. įsakymas Nr. 1V-138 „Dėl nustatymo, ar vidaus tarnybos sistemos pareigūno mirtis ar sveikatos sutrikdymas susijęs su tarnybinių pareigų atlikimu arba jo tarnyba, o vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos kursanto – su profesiniu ar įvadiniu mokymu, taisyklių patvirtinimo ir Vidaus reikalų ministro 2000 m. rugpjūčio 22 d. įsakymo Nr. 366 1.2.punkto pripažinimo netekusiu galios“//Valstybės žinios. 2004, Nr. 78-2749.

30 kalendorinių dienų, neįskaitant laiko, per kurį tikrinamas pareigūnas nebuvo darbe dėl ligos ar atostogavo.

Atliekant tarnybinį patikrinimą kyla keblumų tuomet, kai pareigūnui dėl sveikatos sutrikdymo laikinojo nedarbingumo pažymėjimas arba pažyma neišduodama. Vidaus tarnybos sistemos pareigūno ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos kursanto sveikatos sutrikdymo sunkumo laipsnio nustatymo taisyklės[106] nustato, kad jeigu pareigūnui dėl sveikatos sutrikdymo laikinojo nedarbingumo pažymėjimas arba pažyma neišduodama, į Centrinę medicinos ekspertizės komisiją pareigūnas ar kursantas siunčiamas nedelsiant. Sveikatos priežiūros tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Medicinos centro Centrinė medicinos ekspertizės komisija ir tokiu atveju reikalauja pateikti tarnybinio patikrinimo dėl pareigūno sveikatos sutrikdymo dokumentus, nors atlikti tyrimui skirta nemažiau kaip 30 kalendorinių dienų. Per tokį trumpą laiką tyrimą atlikti ir pateikti išvadą neįmanoma. Šiuo atveju galima būtų pateikti tik pirmines įvykio, kurio metu buvo sutrikdyta pareigūno sveikata aplinkybes. Siekiant kryptingo rezultato šiuo atveju reikėtų reglamentuoti, kad Sveikatos priežiūros tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Medicinos centro Centrinė medicinos ekspertizės komisija nedelsiant apžiūrėtų pareigūną, kuriam dėl sveikatos sutrikdymo laikinojo nedarbingumo pažymėjimas arba pažyma neišduotas, o vėliau, gavusi tarnybinio patikrinimo dėl pareigūno sveikatos sutrikdymo išvadą, priimtų galutinį sprendimą ir nustatytų sveikatos sutrikdymo sunkumo laipsnį.

Šiuo metu Vidaus tarnybos statutas nenumato, kad įvadinio mokymo kursų profesinio mokymo įstaigoje trukmė būtų įskaitoma į vidaus tarnybos stažą. Esant dabartinei situacijai, kai sunku pritraukti kandidatus darbui policijoje, įvadinio mokymo kursų įskaitymas į vidaus tarnybos stažą, galėtų būti tam tikra motyvavimo priemonė. Taip pat būtų tikslinga sudaryti teisines galimybes kompensuoti pragyvenimo išlaidas (nakvynės, dienpinigių, kelionės) kandidatui, kuriam išduotas siuntimas į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje, nes šiuo metu tokios galimybės numatytos tik jau dirbančiam valstybės tarnautojui siunčiamam į kursus.

Siekiant tobulinti personalo valdymo procesu, privalu keisti teisės aktus, reglamentuojančius policijos įstaigų personalo valdymo klausimus.

[106] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. rugsėjo 2 d. nutarimas Nr. 1130 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūno ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos kursanto sveikatos sutrikdymo sunkumo laipsnio nustatymo taisyklių ir vidaus tarnybos sistemos pareigūnų ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų kursantų sunkių, apysunkių ir lengvų sužeidimų, traumų bei kitų sveikatos sutrikdymų sąrašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2004, Nr. 136-4957.

3.2. Finansinių, informacinių technologinių ir materialinių resursų įtaka policijos personalo valdymo kokybei

Personalo valdymą didžia dalimi įtakoja policijos įstaigų turimi finansiniai, informaciniai technologiniai ir materialiniai resursai. Galima pasakyti, kad šie resursai yra susiję tarpusavyje. Svarbiausi resursai, kurie įtakoja kitus – finansiniai. Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama policijos pareigūnų darbo aplinkos (darbo vietos) ir priemonių, reikalingų kasdieniniame darbe, gerinimui (renovuojami arba statomi nauji policijos komisariatų pastatai, policijos komisariatai centralizuotai aprūpinami transporto priemonėmis, kompiuterine ir biuro technika, skiriamos lėšos pareigūnams skatinti ir pan.).

Pakankami finansiniai resursai sudaro sąlygas ir galimybes plėsti materialinius, informacinius technologinius resursus. Finansiniai resursai turi būti nukreipti į darbo sąlygų gerinimą. Gerų darbo sąlygų policijos komisariatų darbuotojams sudarymas užtikrina sklandesnę veiklą bei motyvuoja darbuotojus. Finansiniai resursai taip pat turėtų užtikrinti policijos įstaigų pareigūnams teisingą darbo apmokėjimą (viršvalandžiai ir kitos priemokos, kompensavimas už budėjimas namuose ar iš anksto aptartoje tarnybos vietovės vietoje, policijos įstaigų finansinės galimybės suteikti pareigūnams kvalifikacines kategorijas). Esant nepakankamam policijos komisariatų finansavimui, pamažu įsivyrauja praktika, kad pareigūnams už dirbtus viršvalandžius būtų kompensuojama suteikiant papildomą poilsio dieną. Nors teisės aktai reglamentuoja, kad iniciatyva turi priklausyti policijos pareigūnui, tačiau policijos įstaigai neturint pakankamo finansavimo ši nuostata lieka deklaratyvi. Taigi pareigūnas, turintis savaitgalį dirbti viršvalandžius vietoje to, kad praleistų laiką su šeima, negauna priemokos už viršvalandinį darbą, o jam suteikiama poilsio diena.

Nepakankamas policijos komisariatų finansavimas sukuria situaciją, kai policijos komisariatuose yra laisvos pareigybės, kurios nefinansuojamos, t. y. policijos įstaiga turinti kandidatą dirbti policijoje, negali jo priimti. 2007 m. sausio 1 d. duomenimis, Lietuvos policijos sistemoje buvo 15 745,25 pareigybės (įskaitant civilius tarnautojus), iš jų policijos pareigūnų – 12 607 pareigybės. 2007-01-01 duomenimis policijos įstaigose dirbo 11 301 policijos pareigūnas, iš jų: 4597 – pirminės, 5972 – vidurinės; 732 aukštesniosios grandies.

2007 m. birželio 1 d. duomenimis buvo laisvos 1 124 policijos pareigūnų pareigybės, didelis laisvų pareigybių skaičius išlieka viešojoje policijoje – apie 640 (trūksta patrulių, postinių), kriminalinėje policijoje – apie 420 (daugiausia trūksta tyrėjų)[107]. Dėl laisvų pareigybių didėja darbo krūvis kitiems pareigūnams, kuris tikrai nekelia jų motyvacijos, didina klaidų

[107] Darbo grupės policijos įstaigų valdymui ir veiklai optimizuoti siūlymai dėl policijos įstaigų valdymo ir veiklos optimizavimo//http://www.policija.lt/optimizavimas/Darbo%20grupes%20siulymai%20PGK.doc; prisijungimo laikas: 2007-12-05.

tikimybę. Šiuo metu yra nustatyta, kad jeigu policijos komisariate laisvų pareigybių skaičius yra mažesnis nei 10 %, policijos komisariatų vadovai net negali kreiptis į policijos departamentą dėl papildomų lėšų laisvoms pareigybėms skyrimo.

Finansiniai ištekliai riboja pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo planavimą, nepakankamas informacinių technologinių resursų didėjimas nesudaro sąlygų nuotoliniam pareigūnų mokymui, specializuotų programų, reikalingų kasdieniame darbe (pvz. Litlex, dokumentų valdymo programos ir pan.) įsigijimui ir diegimui.

Nepaisant nepakankamų resursų policijos komisariatų veikloje vis sparčiau diegiamos informacinės technologijos: tobulinami duomenų registrai, nuo 2003 m. sukurtas ir visose policijos komisariatuose įdiegtas personalo apskaitos modulis, kuris nuo 2006 m. tapo Policijos informacinės sistemos dalimi (toliau – Personalo posistemiu). Jame kaupiami pagrindiniai duomenys apie visų policijos įstaigų personalą (pareigūnus, valstybės tarnautojus, darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis), kurie sudaro tarsi virtualią tarnybos (asmens) bylą. Šio posistemio duomenys susieti su policijos programinio paketo atlyginimų buhalterinės apskaitos bei turto buhalterinės apskaitos posistemiu bei pareigūnų registru. Nuo 2007 m. policijos komisariatuose centralizuotai diegiama taikomosios raštinės programos „Raštinės duomenų bazė“ programa, kuri taip pat susieta su Policijos informacinės sistemos Personalo posistemiu.

Kai kuriose policijos įstaigose diegiama policijos pajėgų valdymo sistema, skirta pagreitinti policijos pajėgų valdymą ir kontrolę, stebėti policijos patrulių dislokaciją, veiklą, judėjimo maršrutus[108]. Jau šiandien kai kuriuose policijos pareigūnų tarnybiniuose automobiliuose yra kompiuterinė įranga, kurios pagalba galima prisijungti prie duomenų registrų.

Informacinių technologijų diegimas sąlygoja greitesnę duomenų paiešką ir apsikeitimą jais, automatizuoja kai kuriuos darbus, tačiau ateityje reikėtų atsisakyti duomenų kaupimo dubliavimo (pvz. duomenys apie pareigūnus galėtų būti kaupiami tik informacinėje sistemoje, atsisakant bylų formavimo).

3.3. Policijos personalo padalinių darbuotojų vieta formuojant personalo valdymo politiką policijos organizacijoje

Personalo politika – „kryptinga organizacijos orientacija personalo srityje. Ji yra sudedamoji organizacijos politikos dalis, apimanti pagrindinius personalo tikslus ir elgesio

[108] K.Klimka. Nauja policijos pajėgų valdymo sistema – žingsnis į rytojų//Policija. 2007, Nr. 17 (81-419). P. 9.

normas, bendradarbiavimui keliamus reikalavimus, organizacijos įsipareigojimus bei personalo ugdymo koncepciją“[109].

Formuojant personalo politiką pabrėžiama būtinybė analizuoti praeities duomenis, sekti kitų organizacijų personalo politikos pokyčius. Taip pat svarbu, kad personalo padalinių darbuotojai ir kiti vadovai turėtų teorinius pagrindus, kaip vadovauti darbuotojams besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis.

Policijos departamento duomenimis, 2006 m. gruodžio 31 d. policijos sistemoje personalo padaliniuose dirbo 199 darbuotojai, iš kurių 55 vyrai ir 144 moterys; 131 – statutinių policijos pareigūnų, 40 – karjeros valstybės tarnautojų, 28 – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.

Personalo padalinys – strategiškai svarbus policijos įstaigos padalinys, turintis įtakos kitų įstaigos padalinių veiklai, yra tiesiogiai pavaldus įstaigos vadovui, kuris turi teisę koordinuoti šio padalinio darbą, kontroliuoti ir vertinti personalo padalinių darbuotojų veiklą.

Personalo padalinių darbuotojai vykdo ne tik personalo apskaitą, tvarko dokumentus, susijusius su personalo valdymu, bet ir patariamąją funkciją. Svarbu pažymėti personalo padalinio vadovo (darbuotojo) ir kitų įstaigos struktūrinių padalinių vadovų bendradarbiavimo reikšmę. Kadangi įstaigos vadovas ir padalinių darbuotojai tam tikra prasme yra personalo vadovai, nes jiems tenka dalyvauti darbuotojų paieškos procese ir atrankos procedūrose, kalbėtis su kandidatais, juos įvertinti, atrinkti, organizuoti įvadinį apmokymą darbo vietoje bei rūpintis profesiniu ir socialiniu prisitaikymu, personalo padalinių darbuotojų padėtis įstaigoje yra susijusi su įstaigos struktūrinių padalinių vadovų veikla personalo valdymo klausimais. Taigi personalo padalinys yra specializuotas funkcinis padalinys, atsakingas už personalo valdymą policijos įstaigoje, padedantis suderinti tiesioginės (tiesioginių vadovų) ir patariamosios valdžios principus.

Personalo padalinių vadovai (darbuotojai) yra patariamieji (funkciniai) vadovai, kurie pataria padalinių vadovams personalo paieškos, atrankos, priėmimo ir atleidimo, nustatant darbuotojams atlyginimą, skatinimo, tarnybinių nuobaudų skyrimo, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir kitais klausimais. Personalo padalinių darbuotojai yra ir policijos komisariatų vadovų pagalbininkai įgyvendinant visų teisės aktų, reglamentuojančių darbo ar valstybės tarnybos santykius ir socialines garantijas, nuostatas.

Galima išskirti bendrąsias personalo padalinių darbuotojų funkcijas įstaigos viduje ir išorėje. Personalo padalinių darbuotojų funkcijos įstaigos viduje:

- personalo padalinių darbuotojų dalyvavimas valdant įstaigą;
- dalyvavimas sudarant strateginius policijos įstaigų planus;

[109] A.Sakalas. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 45.

- dalyvavimas rengiant planus;
- žmogiškųjų išteklių strategijos planavimas;
- personalo valdymo sistemos kūrimas ir tobulinimas;
- dalyvavimas kuriant policijos įstaigos įvaizdį;
- dalyvavimas pasitarimuose;
- studentų praktikos policijos komisariate koordinavimas;
- dalyvavimas kuriant įstaigos mikroklimatą;
- dalyvavimas tvarkant įstaigos interneto puslapio dalį personalo klausimais.

Personalo padalinių darbuotojų funkcijos įstaigos išorėje:

- bendradarbiavimas su kvalifikacijos tobulinimą atliekančiomis įstaigomis;
- ryšių su vidurinio lavinimo įstaigomis palaikymas;
- įsakymų, komandiruočių ir kitų dokumentų įforminimas.

4. POLICIJOS ĮSTAIGŲ PERSONALO PADALINIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į PERSONALO VALDYMO POKYČIUS, PROBLEMAS TYRIMAS, JO REZULTATAI, APIBENDRINIMAS IR SKLAIDA

Analizuojant policijos įstaigų personalo valdymą, svarbu ištirti policijos komisariatų personalo padalinių darbuotojų, kurie betarpiškai dalyvauja personalo valdymo procese, požiūrį į personalo valdymo pokyčius, problemas ir nustatyti esamą situaciją. Šioje darbo dalyje pateikiamas atlikto sociologinio tyrimo tikslų ir metodikos aprašymas bei gautų rezultatų analizė.

Tyrimo tikslai:

1)Ištirti policijos komisariatuose dirbančių personalo padalinių darbuotojų požiūrį į personalo valdymo procesą;

2)Nustatyti policijos komisariatuose egzistuojančias personalo valdymo problemas, susijusias su teisės aktų, reglamentuojančių personalo valdymo klausimus, taikymu;

3)Nustatyti kaip patys personalo padalinių darbuotojai vertina policijos komisariatų personalo valdymo būklę.

Siekiant šių tikslų kompiuterine Excel programa buvo sudaryta anketa, susidedanti iš trumpo tyrimo pristatymo, kuriame nurodoma, kad anketa yra anoniminė ir tyrimo metu gauti duomenis bus panaudoti tik apibendrinti, nurodyta kokiu būdu žymėti atsakymus. Anketa sudaryta iš 34 klausimų, iš kurių 12 – uždari klausimai, 1 – atviras, 21 – kombinuoti arba pusiau struktūruoti, kuriame respondentas gali nurodyti savitą atsakymą, joje yra demografinė dalis (anketos pasas) (žr. 1 priedą).

Sąlyga, kad anketa yra anoniminė, reiškia, kad nereikia nurodyti nei vardo, nei pavardės, nei kitų duomenų, o jei ir bus nurodyti – jie nebus išsaugoti ar susieti su darboviete ir pan.

Apklausos respondentais pasirinkti teritorinių policijos įstaigų (žemesnės ir aukštesnės pakopos policijos komisariatų) personalo padalinių darbuotojai. Planuojant apklausą buvo nuspręsta elektroniniu paštu, kurio adresą oficialiai pateikia kiekvieno policijos komisariato personalo padalinys intranete, siųsti anketą į visus 59 policijos komisariatus. Elektroniniu paštu siunčiamame laiške buvo nurodomas elektroninio pašto adresas, kuriuo reikia atsiųsti užpildytą anketą, paaiškinama, kad gali būti pasirenkami keli atsakymų variantai į anketos 2 ir 23 klausimus ir prašoma, kad kiekviename personalo padalinyje būtų užpildyta 1 anketa. Vieno policijos komisariato padalinyje dirba vienas darbuotojas, kito komisariato – keli, taip pat skiriasi jų einamos pareigos (statutinis valstybės tarnautojas, karjeros valstybės tarnautojas, darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartis). Personalo padalinyje, kuriame dirba keli darbuotojai, respondentas buvo pasirinktas atsitiktinai. Anketa buvo sudaryta naudojantis Excel kompiuterine programa, kad būtų patogiau ją užpildyti kompiuteryje.

Respondentų apklausa buvo atliekama 2007 m. balandžio mėn. (pilotažinis tyrimas), kurio metu buvo išsiųstos anketos į dešimties teritorinių policijos komisariatų personalo padalinius, o 2007 m. rugsėjo 1 d. – 2007 m. spalio 3 d. buvo vykdoma apklausa anketas išsiunčiant į visus 59 teritorinius policijos komisariatus.

Kaip ir buvo tikėtasi, iki 2007 m. spalio 3 d. buvo gautos 59 anketos iš kiekvieno Lietuvos policijos komisariato personalo padalinio. Apklausa apėmė visus teritorinius policijos komisariatus, o personalo padalinių darbuotojai betarpiškai dalyvauja įstaigos personalo valdyme ir nors kartais negali įtakoti įstaigoje priimamų sprendimų, susijusių su personalo valdymu, tačiau žino tikrą padėtį, todėl manome, kad gauti atsakymai yra pakankamai informatyvūs, kad būtų galima daryti apibendrintas išvadas.

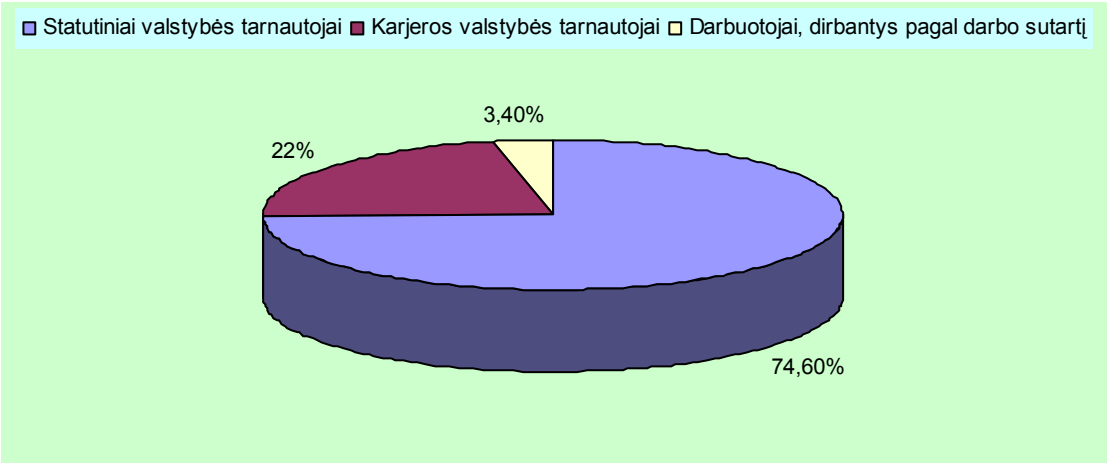
Kaip jau minėjome, apklausoje dalyvavo 59 teritorinių policijos įstaigų darbuotojų. Minimalus respondentų amžius – 24 m., maksimalus – 60 m. Bendrasis respondentų amžiaus vidurkis – 39,4 m. Pasiskirstymas pagal lytį: vyrų 18 (30,5 %), moterų – 41 (69,5%).

Šeimyninė padėtis: vedęs (ištekėjusi) – 45 (76,3%), išsiskyręs (-usi) – 3 (5,1%), nevedęs (netekėjusi) – 11 (18,6%).

Gyvenamoji vieta: miestas – 48 (81,4%), kaimas – 11 (18,6%).

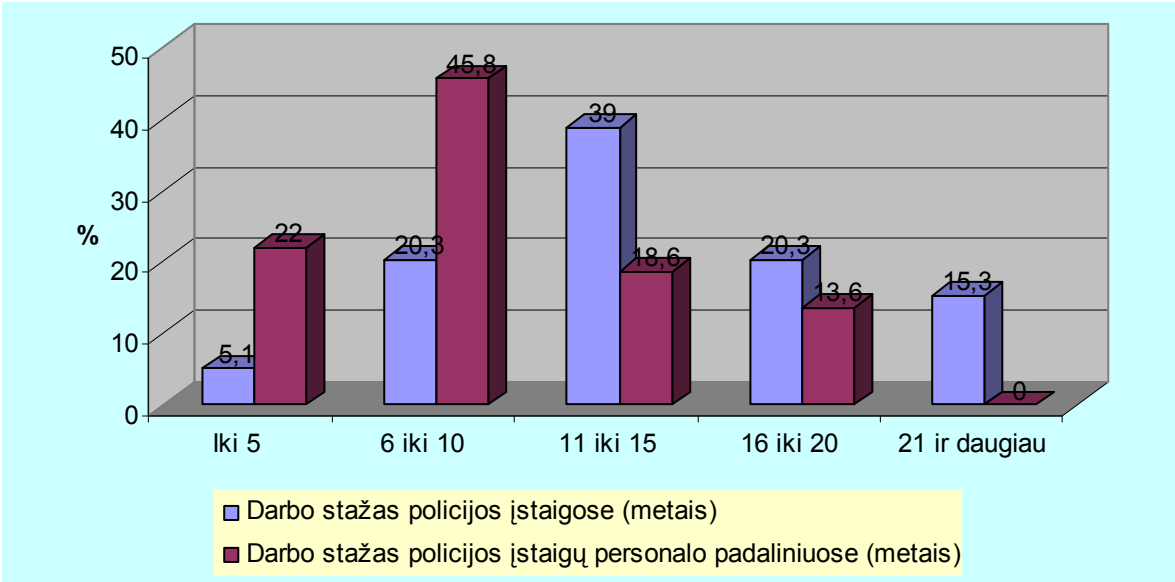
Pagal įgytą išsilavinimą didžiausią dalį respondentų sudaro darbuotojai, įgiję aukštąjį išsilavinimą (93,2%), aukštesnįjį išsilavinimą įgiję 5,1%, vidurinį išsilavinimą – 1 (1,7%), pagrindinį – 0, pradinis – 0.

Dauguma (44) respondentų ėjo statutinių valstybės tarnautojų pareigas, 13 – karjeros valstybės tarnautojų ir 2 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (žr. 1 pav.).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal einamas pareigas

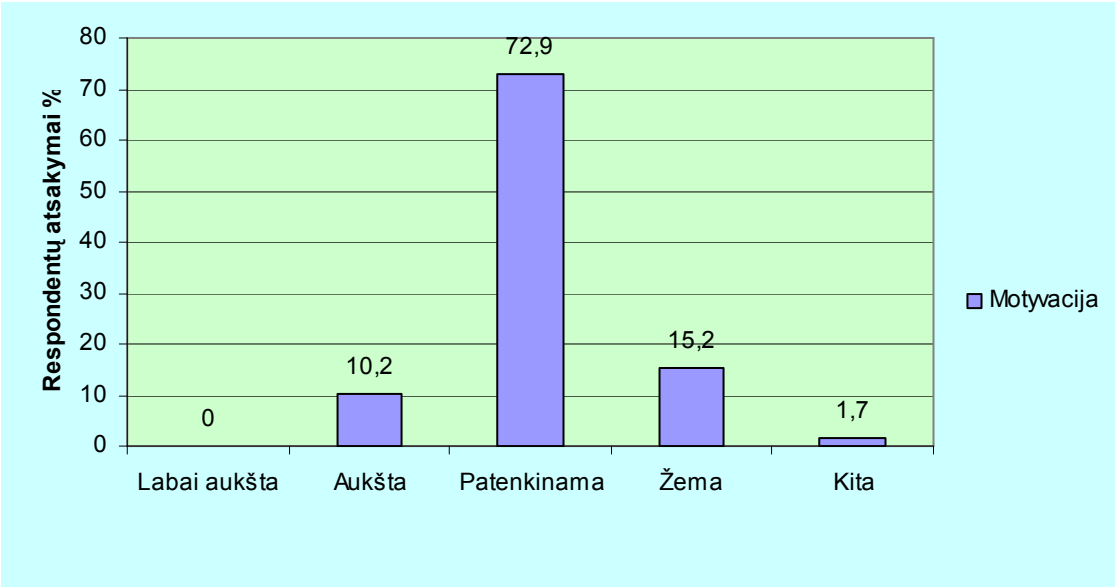
Daugiausia 23 (39,0%) respondentų turėjo nuo 11 iki 15 m. bendro darbo policijos įstaigose stažą ir 27 (45,8%) turėjo nuo 6 iki 10 m. darbo policijos įstaigų personalo padaliniuose stažą (žr. 2 pav.)



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo policijoje ir policijos įstaigų personalo padaliniuose stažą

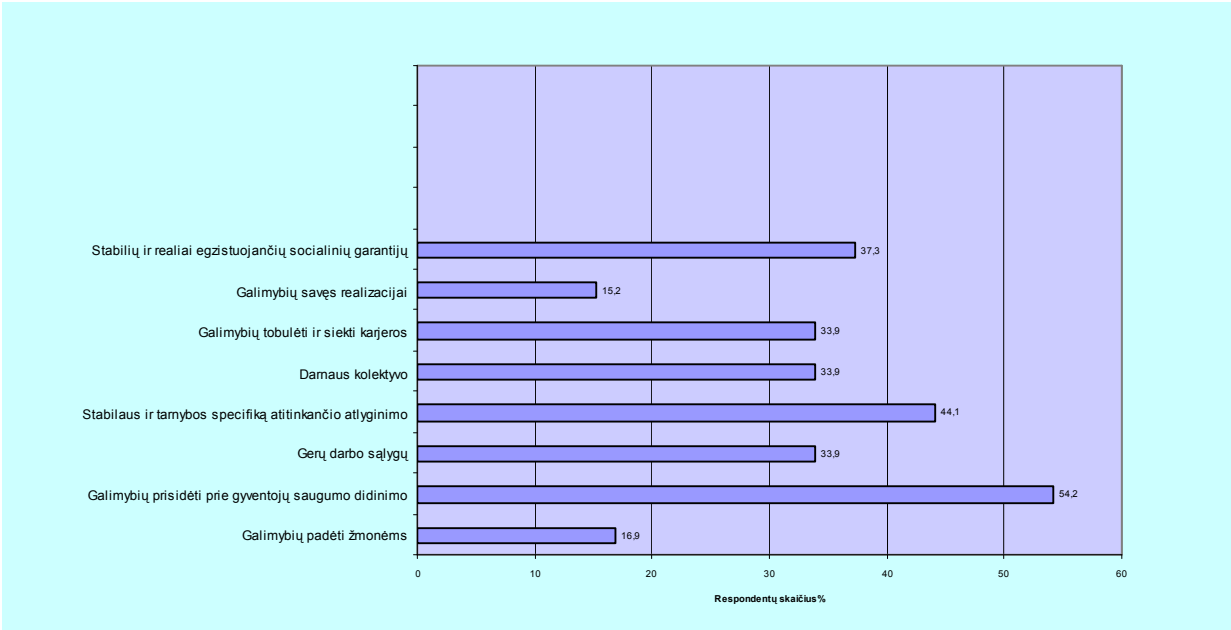
Apklausos dalyvių buvo klausiama kokia asmenų, kurie kreipėsi šį policijos įstaigos personalo padalinių darbuotojus dėl siuntimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą išdavimo, motyvacija perspektyvoje dirbti policijoje. Dauguma respondentų nurodė, kad asmenų motyvacija patenkinama (72,9%), 15,2 % respondentų nurodė, kad motyvacija – žema, 10,2% paklaustųjų mano, kad asmenų motyvacija aukšta. Vienas respondentas (1,7%) pasirinko „kita“ ir nurodė, kad ateina asmenys tik todėl, kad niekur kitur negali įstoti studijuoti. Nei vienas

respondentas nenurodė, kad asmenys, ketinantys susieti savo gyvenimą su darbu policijoje, yra aukštos motyvacijos.(žr. 3 pav.).



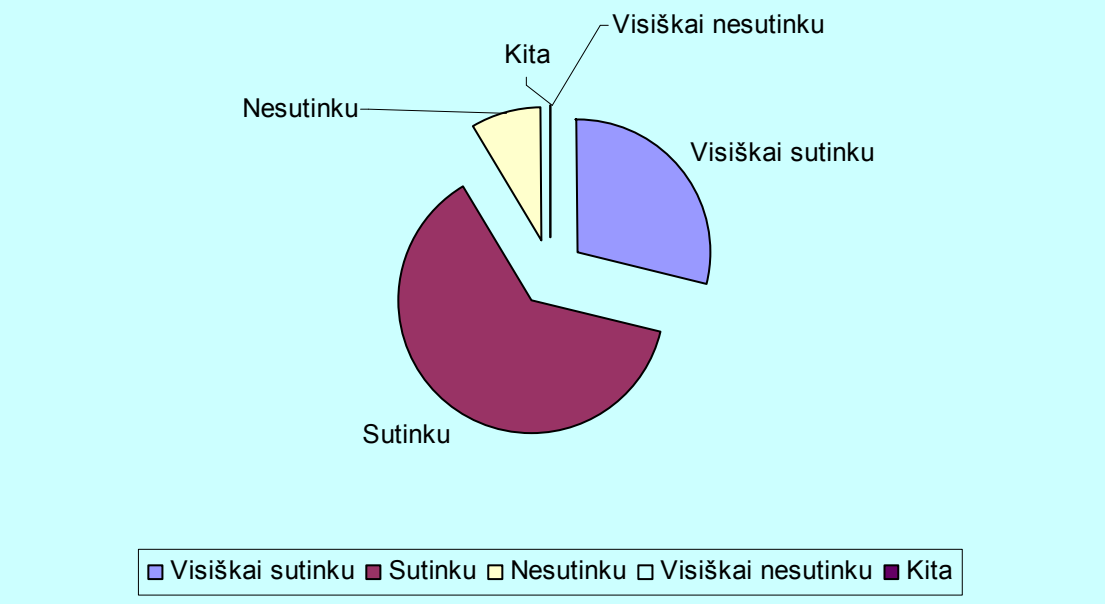
3 pav. Asmenų, kurie kreipiasi dėl siuntimo studijuoti išdavimo, motyvacija perspektyvoje dirbti policijoje

Respondentų buvo klausiama ko jie tikisi iš tarnybos policijoje. Atsakydami į šį klausimą respondentai galėjo nurodyti keletą variantų. Daugiausia respondentų tarnybą policijoje sieja su galimybėmis prisidėti prie gyventojų saugumo didinimo, teisėsaugos stiprinimo (32 arba 54,2%), 44,1% lūkesčius sieja su stabiliu ir tarnybos specifiką atitinkančiu atlyginimu, po lygiai respondentų (33,9%) tarnybą sieja su darniu kolektyvu, galimybėmis tobulėti bei siekti karjeros ir geromis darbo sąlygomis, 37,3% respondentų tikisi stabilių ir realiai egzistuojančių socialinių garantijų. Tik 15,2 % respondentų sieja tarnybą policijoje su savirealizacijos galimybėmis (žr. 4 pav.).



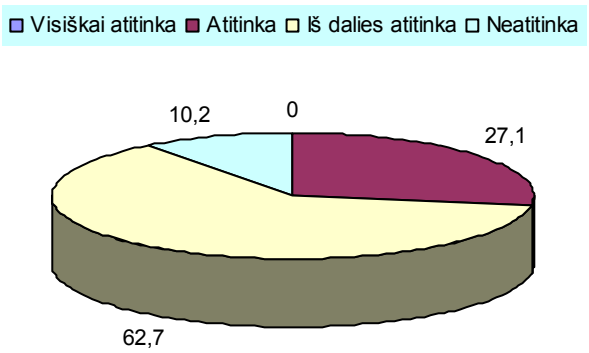
4 pav. Respondentų atsakymai į tai, ko tikisi iš tarnybos policijoje

Apklausos dalyvių buvo klausiama ar išduodant siuntimus mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar kitoje švietimo įstaigoje be vidaus tarnybos statute išvardytų kriterijų (Lietuvos Respublikos pilietybė, nepriekaištinga reputacija ir kt.) būtų privalu atsižvelgti į „vidaus tarnybos tikslų supratimą, pasiryžimą ir motyvaciją dirbti policijoje“. 62,7 % respondentų sutinka, kad reikia atsižvelgti, 28,8 % visiškai sutinka ir tik 5 (arba 8,5%) nesutinka. Nei vienas respondentas nepasisakė prieš šį požiūrį (žr. 5 pav.).



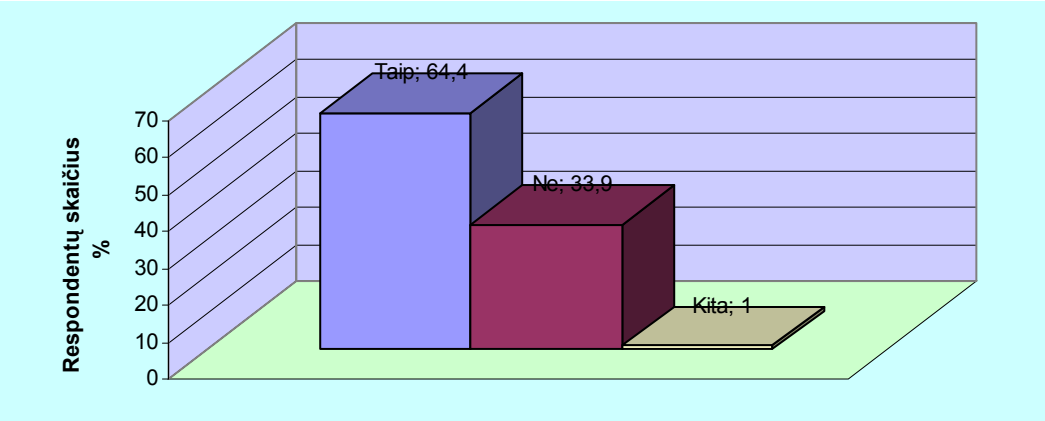
5 pav. Ar privalu atsižvelgti į „vidaus tarnybos tikslų supratimą, pasiryžimą ir motyvaciją dirbti policijoje“?

Personalo padalinių darbuotojų buvo klausiama: ar teisės aktais reglamentuotas siuntimo mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo ar kitoje švietimo įstaigoje atitinka policijos įstaigų poreikius. Daugiausia respondentų nurodė, kad siuntimų išdavimas iš dalies atitinka policijos įstaigų poreikius (37 arba 62,7%), atitinka – 16 (arba 27,1%), o 10,2% pasisakė, kad neatitinka, o manančių, kad atitinka visiškai, nebuvo (žr. 6 pav.).



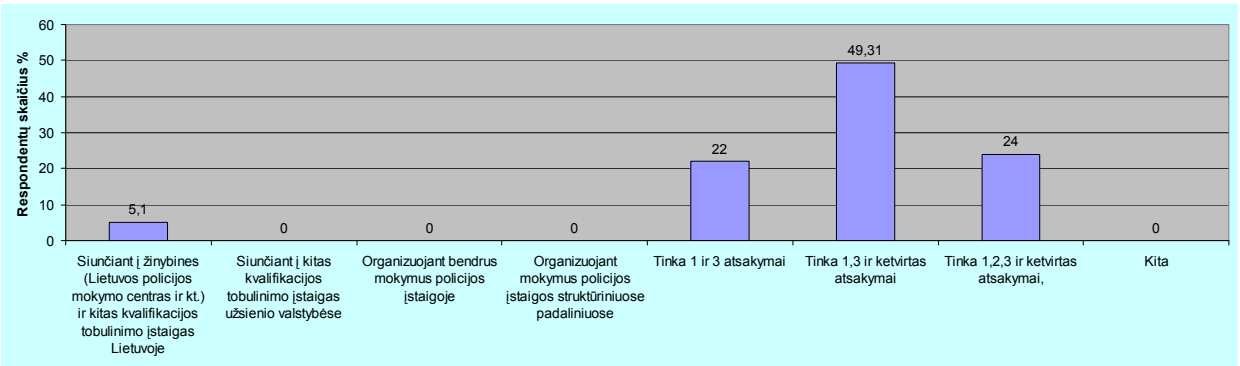
6 pav. Siuntimo mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo ar kitoje švietimo įstaigoje išdavimo atitikimas policijos įstaigų poreikiams

Kalbant apie policijos pareigūnų galimybes tobulinti kvalifikaciją, respondentų buvo klausiama ar įstaigai skiriama pakankamai lėšų, kad kiekvienas pareigūnas per metus tobulintų kvalifikaciją ne mažiau kaip 8 val. 38 (arba 64,4%) respondentų pasisakė, kad lėšų skiriama pakankamai, 20 (arba 33,9%) nurodė, kad lėšų trūksta, vienas respondentas pasirinko kitą atsakymą (lėšų užtenka, bet dėl didelio laisvų pareigybių skaičiaus negalima jų panaudoti ir siųsti policijos pareigūnus tobulinti kvalifikaciją (žr. 7 pav.).



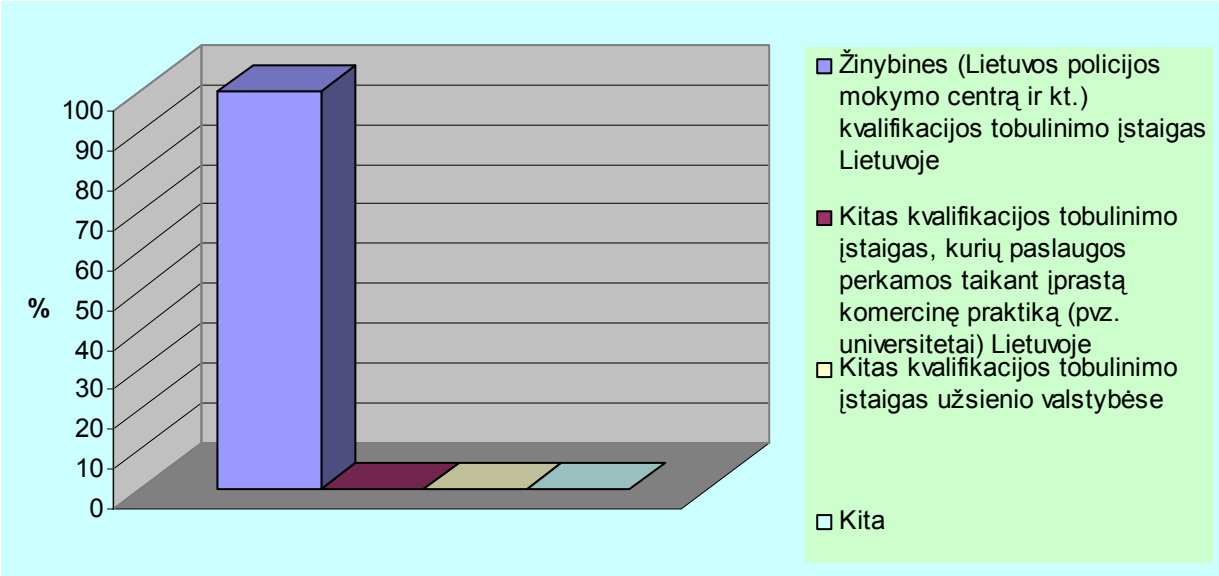
7 pav. Respondentų atsakymai į tai, ar pakankamai skiriama lėšų pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui

Respondentų buvo klausiama kaip organizuojamas pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas. 29 (49,1%) respondentų nurodė, kad pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas siunčiant pareigūnus į žinybines ir kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas Lietuvoje, organizuojant bendrus mokymus policijos įstaigoje bei organizuojant mokymus struktūriniuose padaliniuose, 14 (24%), kad pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas siunčiant pareigūnus į žinybines ir kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas Lietuvoje, siunčiant į kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas užsienio valstybėse, organizuojant bendrus mokymus policijos įstaigoje bei organizuojant mokymus struktūriniuose padaliniuose, 13 (22%), kad pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas siunčiant pareigūnus į žinybines ir kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas Lietuvoje, organizuojant bendrus mokymus policijos įstaigose, 3 (5,1%) pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas siunčiant pareigūnus į žinybines ir kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas Lietuvoje (žr. 8 pav.).



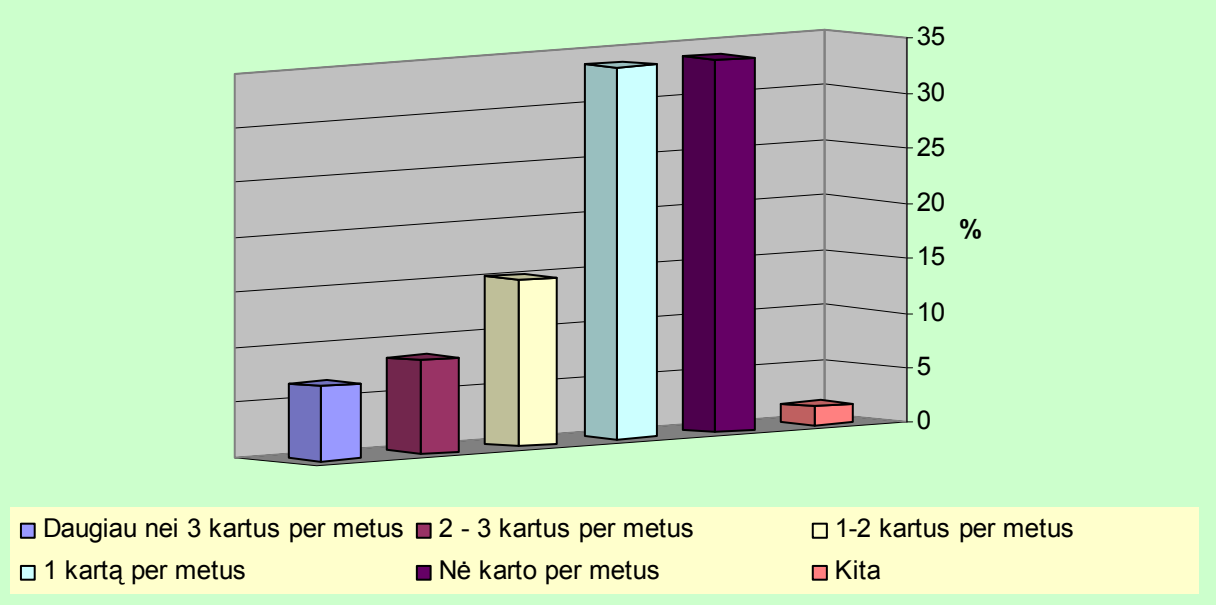
8 pav. Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas

Respondentų buvo klausima į kokias kvalifikacijos tobulinimo įstaigas dažniausiai nukreipiami pareigūnai tobulinti kvalifikaciją. Visi respondentai 59 (100%) nurodė, kad dažniausiai pareigūnai tobulina kvalifikaciją žinybinėse (Lietuvos policijos mokymo centras ir kt.) kvalifikacijos tobulinimo įstaigose (žr. 9 pav.).



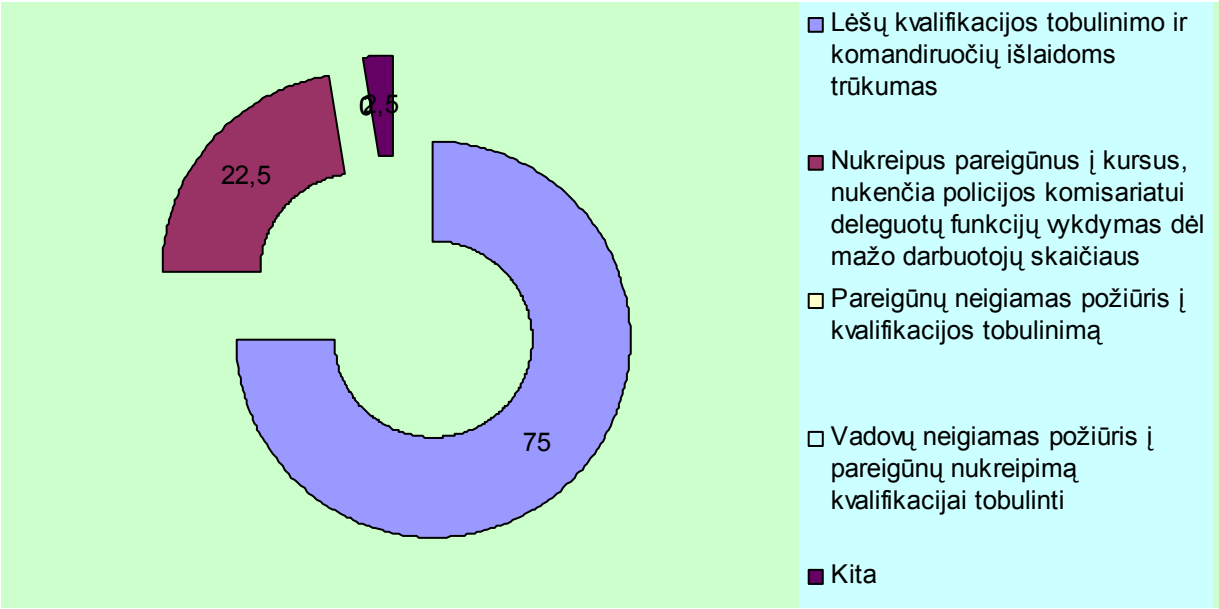
9 pav. Įstaigos, į kurias dažniausiai nukreipiami pareigūnai tobulinti kvalifikaciją

Norint ištirti kaip dažnai policijos pareigūnai tobulina kvalifikaciją nežinybinėse įstaigose, respondentų buvo klausiama ar dažnai policijos pareigūnai nukreipiami į tokių įstaigų, kurių paslaugos perkamos taikant įprastą komercinę praktiką, kvalifikacijos tobulinimo kursus. Po lygiai respondentų 20 (33,9%) atsakė, kad pareigūnai tobulinti kvalifikaciją į nežinybinių kvalifikacijos tobulinimo įstaigų kursus, kurie perkami taikant įprastą komercinę praktiką, nukreipiami 1 kartą per metus arba nenukreipiami nė karto per metus, 9 (15,2%) – 1 - 2 kartus per metus, 5 (8,5%) – 2 -3 kartus per metus ir tik 4 (6,8%) – daugiau nei 3 kartus per metus (žr. 10 pav.).



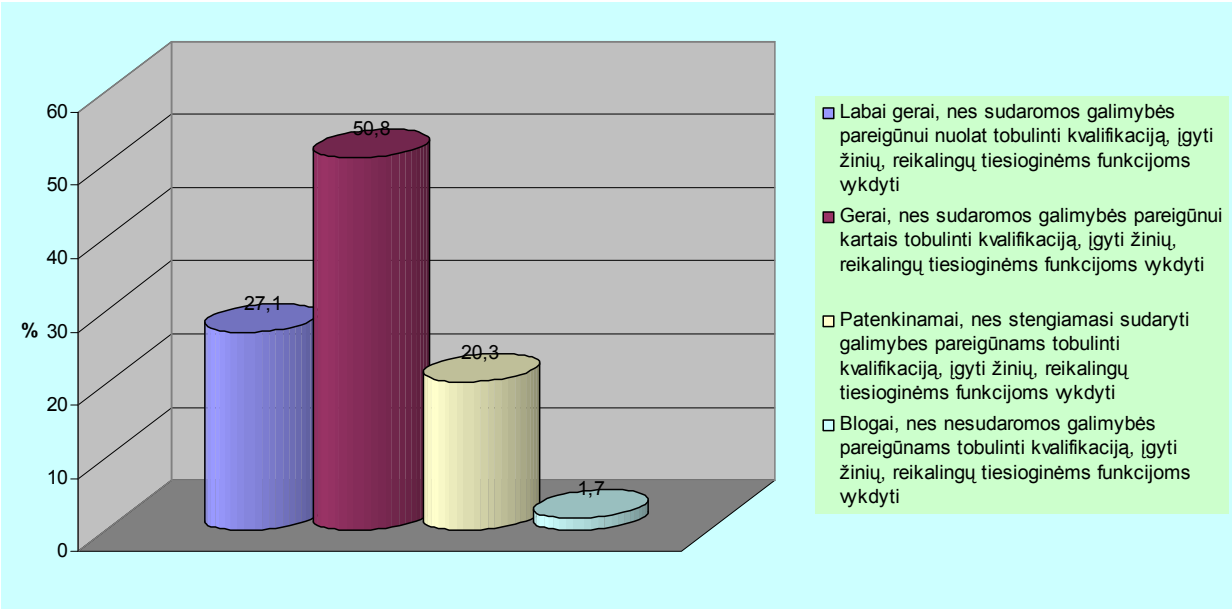
10 pav. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas nežinybinėse kvalifikacijos tobulinimo įstaigose

Respondentų, kurie atsakydami į klausimą apie policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą nežinybinėse įstaigose pasirinko „nė karto per metus“ arba „1 kartą per metus“ (40 arba 67,8% respondentų) buvo prašoma nurodyti priežastis dėl kurių policijos pareigūnai nebuvo nukreipiami į nežinybines kvalifikacijos tobulinimo įstaigas. 30 (75,0%) respondentų atsakė, kad policijos pareigūnai nenukreipiami į nežinybines kvalifikacijos tobulinimo įstaigas, kurių paslaugos perkamos taikant įprastą komercinę praktiką, dėl lėšų kvalifikacijos tobulinimo ir komandiruočių išlaidoms trūkumo, 9 (22,5%) – mano, kad nukreipus pareigūnus į kursus, nukenčia policijos komisariatui deleguotų funkcijų vykdymas dėl mažo darbuotojų skaičiaus, 1 (2,5%) respondentas nurodė, kad netikslinga pirkti kvalifikacijos tobulinimo kursų, nes užtenka žinybinių įstaigų organizuojamų kursų. Nei vienas respondentas atsakydamas į klausimą nepasirinko šių priežasčių: „pareigūnų neigiamas požiūris į kvalifikacijos tobulinimą“ ir „vadovų neigiamas požiūris į pareigūnų nukreipimą kvalifikacijai tobulinti“ (žr. 11 pav.). Iš respondentų atsakymų į galima daryti išvadą, kad pareigūnams kvalifikacijos tobulinimui skiriama lėšų, kurių neužtenka, net tam, kad kiekvienas pareigūnas kvalifikaciją tobulintų bent 8 val. per metus, o pareigūnai nenukreipiami tobulinti kvalifikaciją į nežinybines kvalifikacijos tobulinimo įstaigas dėl objektyvių priežasčių.



11 pav. Priežastys dėl kurių policijos pareigūnai nenukreipiami (retai nukreipiami) tobulinti kvalifikaciją į nežinybines kvalifikacijos tobulinimo įstaigas

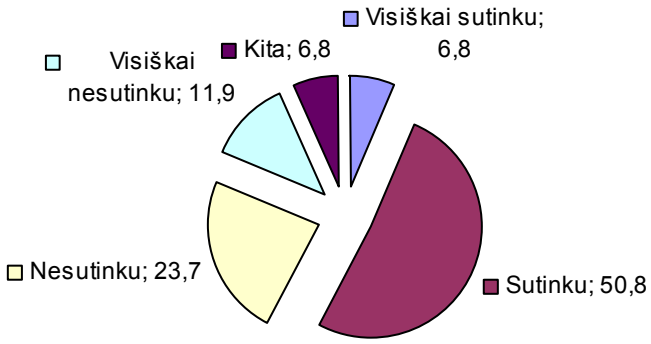
Apklausos dalyvių buvo klausiama, kaip jie vertina policijos pareigūnams sudarytas galimybes nuolat tobulinti kvalifikaciją. 16 (27,1%) respondentų mano, kad sudarytas galimybes vertina labai gerai, 30 (50,8%) – gerai, 12 (20,3%) – patenkinamai ir tik 1 (1,7%) – blogai (žr. 12 pav.).



12 pav. Policijos pareigūnams sudarytų sąlygų tobulinti kvalifikaciją vertinimas

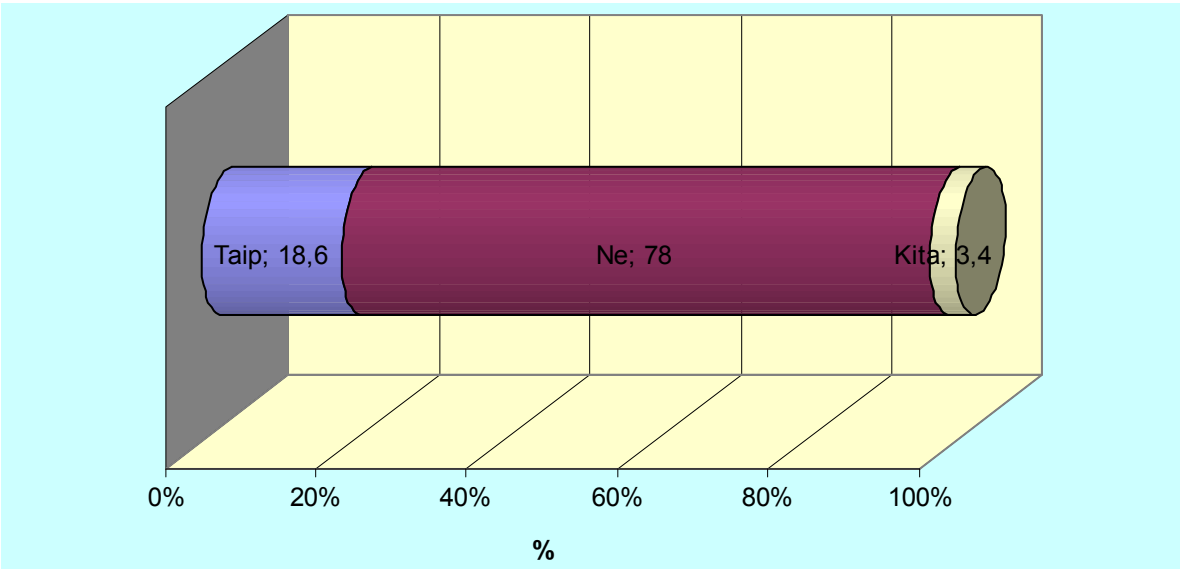
Siekiant ištirti pareigūnų veiklos ir tinkamumo eiti pareigas – atestacijos objektyvumą, respondentų buvo klausiama ar atestacija sudaro galimybes objektyviam vertinimui. Kad atestacija yra objektyvus policijos pareigūnų vertinimas pasisakė daugiau nei pusė respondentų (30 arba 50,8% sutiko su šiuo teiginiu, 5 arba 6,8% visiškai sutiko), kad atestacija yra objektyvi

visiškai nesutiko 23,7%, nesutiko 11,9% respondentų, o 4 (6,8%) nurodė kitą, savitą atsakymą. Kiti atsakymai buvo tokie: „kol bus laisvi etatai, šis vertinimas neturi prasmės“, „objektyvumas priklauso nuo vertinančiųjų kompetencijos“, „į viską žiūrima formaliai“, „neobjektyvi dėl laisvų pareigybių“ (žr. 13 pav.)



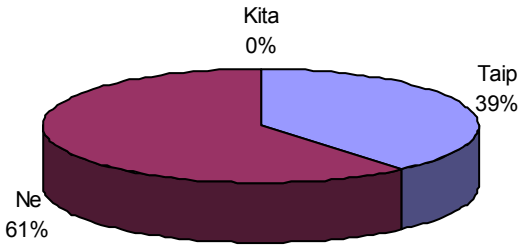
13 pav. Policijos pareigūnų veiklos ir tinkamumo eiti pareigas vertinimo – atestacijos objektyvumas

Privačiose organizacijose priimta darbuotojus vertinti kasmet, todėl respondentų buvo klausiama ar įstaigose egzistuoja praktika kartą per metus vertinti kiekvieno policijos pareigūno veiklą. Dauguma respondentų (46 arba 78,0%) nurodė, kad pareigūnų veikla kasmet nevertinama, 11 (18,6%) atsakė, kad pareigūnų veikla vertinama kasmet, o 2 (3,4%) pateikia kitą, savitą atsakymą. Pateikę savitus atsakymus nurodė: „pareigūnai kasmet vertinami tik kai kuriuose struktūriniuose padaliniuose“, „rezultatai analizuojami nuolat“ (žr. 14 pav.).



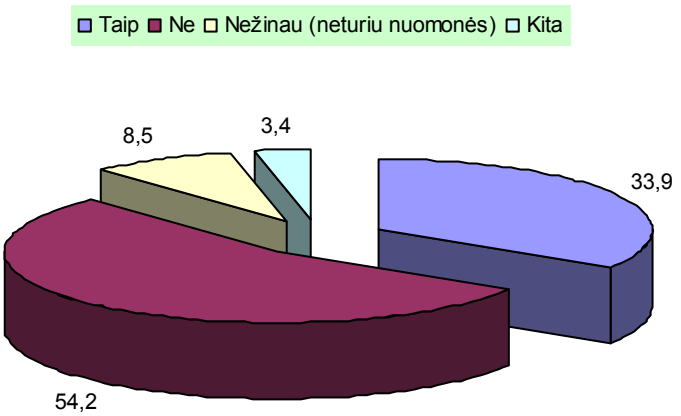
14 pav. Respondentų atsakymai į tai, ar egzistuoja praktika policijos pareigūnų veiklą vertinti kasmet

Siekiant sužinoti požiūrį į galimą kasmetinį (tarpinį tarp atestacijų) policijos pareigūnų veiklos vertinimą, apklausos dalyvių buvo klausiama ar būtų tikslinga kiekvienais metais vertinti policijos pareigūnų veiklą. Dauguma (36 arba 61,0%) respondentų mano, kad policijos pareigūnų veiklą vertinti kasmet yra netikslinga, 39,0% pasisakė, kad pareigūnų veiklą vertinti kasmet būtų tikslinga (žr. 15 pav.).



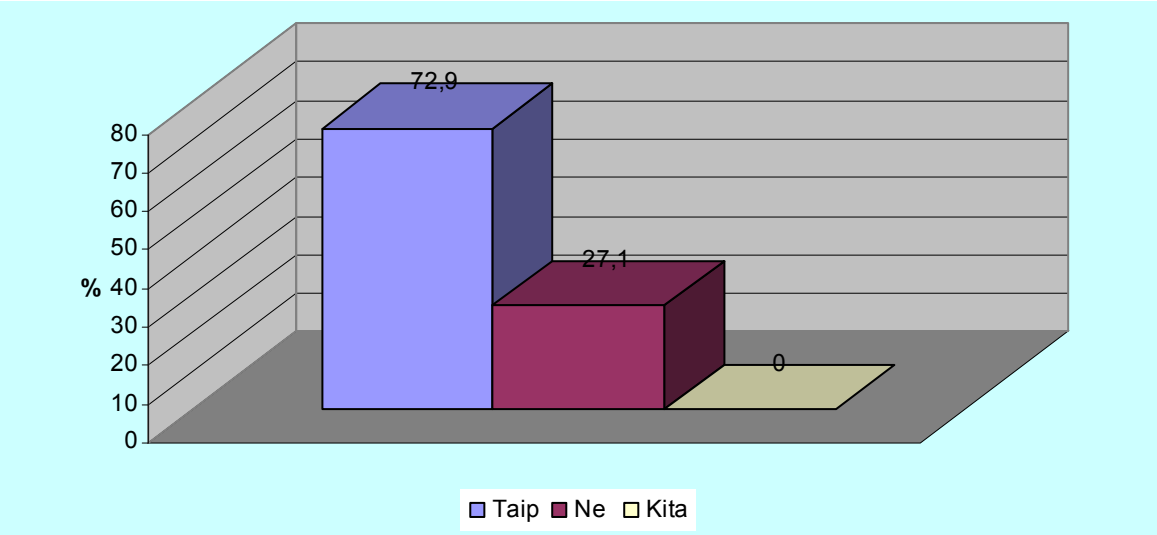
15 pav. Policijos pareigūnų kasmetinio vertinimo tikslingumas

Siekiant ištirti policijos pareigūnų profesionalumo vertinimo (kvalifikacinių kategorijų suteikimo) problemas, buvo klausiama ar skiriama pakankamai lėšų kvalifikacinėms kategorijoms suteikti. Daugiau nei pusė respondentų (32 arba 54,2%) nurodė, kad lėšų skiriama nepakankamai, 33,9% nurodė, kad lėšų skiriama pakankamai, 5 (8,5%) nežinojo (neturėjo nuomonės), 2 (3,4%) pateikė kitą atsakymą. Ypač įdomus vienas atsakymas „po audito bus pirmą kartą laikomos kategorijos pagal senai galiojančią naują tvarką“, kitas atsakymas „personalo darbuotojų neinformuoja ar yra lėšų“ (žr. 16 pav.).



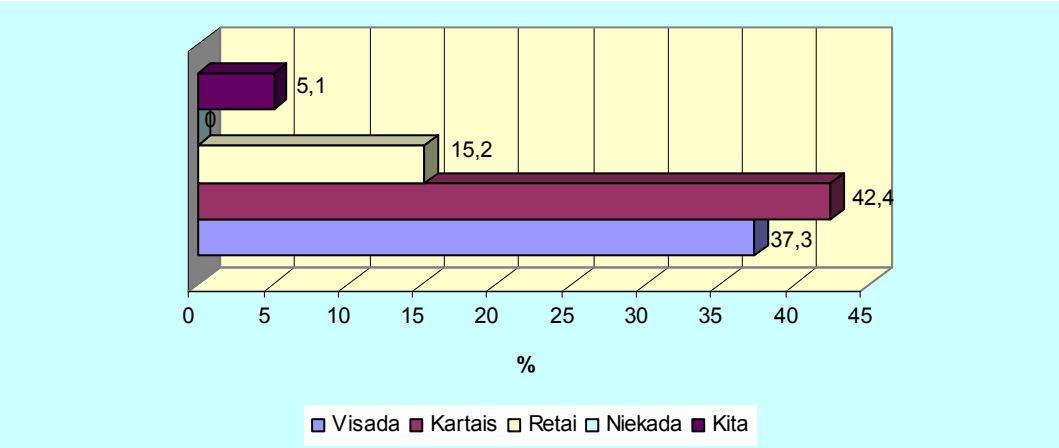
16 pav. Lėšų policijos pareigūnų kvalifikacinėms kategorijoms suteikti paskirstymas

Siekiant įvertinti policijos pareigūnų profesionalumo vertinimo (kvalifikacinių kategorijų suteikimo) objektyvumą, respondentų buvo klausiama ar suteikiant kvalifikacines kategorijas atsižvelgiama į įstaigai darbo užmokesčiui skirtus asignavimus. Net 43 (72,9%) respondentai atsakė, kad kvalifikacinių kategorijų suteikimas priklauso nuo įstaigai skirtų lėšų ir tik 16 (27,1%), kad kvalifikacinių kategorijos suteikiamos neatsižvelgiant į darbo užmokesčiui skirtas lėšas (žr. 17 pav.).



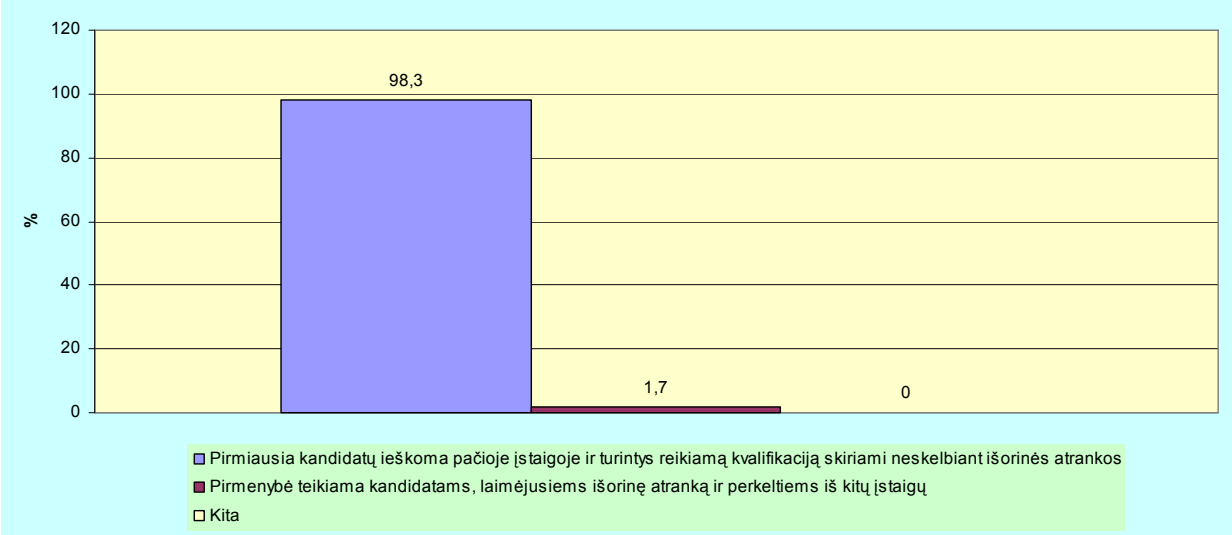
17 pav. Kvalifikacinių kategorijų suteikimo ryšys su darbo užmokesčio lėšomis

Siekiant nustatyti policijos pareigūnų karjeros galimybes, apklausos dalyvių buvo klausiama ar turintys darbo patirtį ir gerai dirbantys pareigūnai atsiradus galimybei paaukštinami pareigose. Tik 22 (37,3%) respondentai nurodė, kad tokie pareigūnai visada skiriami į aukštesnes pareigas, 25 (42,4%), atsakė, kad pareigūnai paaukštinami kartais, 15,2 % – retai, 3 (5,1%) respondentai pateikė kitą, savitą atsakymą. Respondentų pateikti kiti atsakymai: „būna atveju, kad paaukštinami tie, kurie ketina išeiti“, „paaukštinami jeigu patys sutinka“, „karjerą daro vyrai“ (žr. 18 pav.).



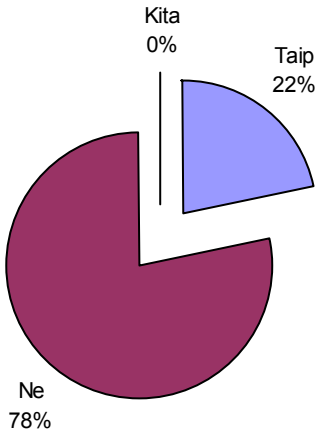
18 pav. Policijos pareigūnų karjeros galimybės

Kalbant apie pareigūnų karjeros galimybes, respondentų buvo klausiama kokia praktika egzistuoja įstaigoje ieškant pretendentų į aukštesnes pareigas. Beveik visi (58 arba 98,3%) respondentai nurodė, kad pirmiausia kandidatų ieškoma pačioje įstaigoje ir turintys reikiamą kvalifikaciją skiriami neskelbiant išorinės atrankos ir tik 1 (1,7%) respondentas atsakė, kad pirmenybė teikiama kandidatams, laimėjusiems išorinę atranką ir perkeltiems iš kitų įstaigų (žr. 19 pav.)



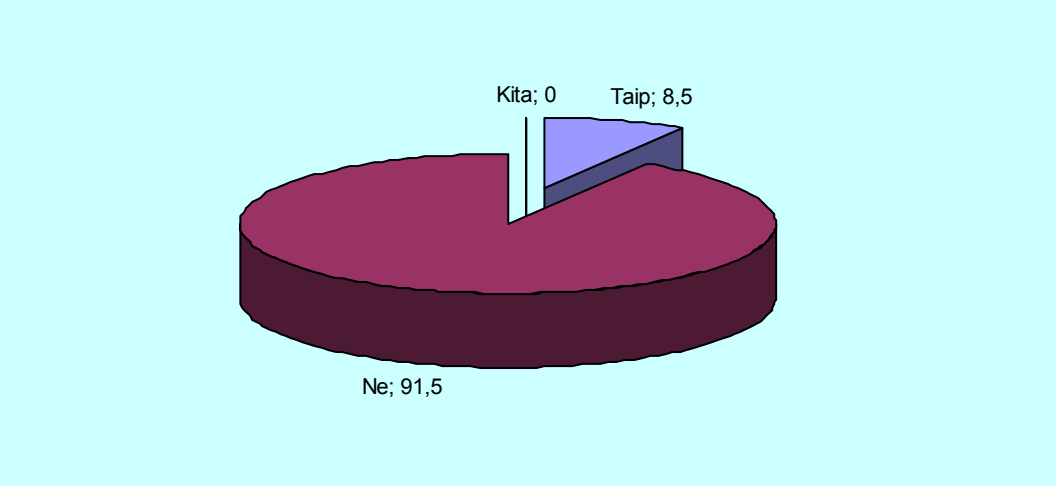
19 pav. Dažniausiai taikomi kandidatų į aukštesnes pareigas paieškos būdai

Apklausos dalyvių buvo klausiama ar įstaigos turi pakankamai galimybių taikyti visas (ir materialias: vienkartinė piniginė išmoka, vardinė dovana) numatytas pareigūnų paskatinimo formas. Net 46 (78%) respondentų nurodė, kad įstaigos tokių galimybių neturi ir tik 13 (22,0%), kad turi tokias galimybes (žr. 20 pav.).



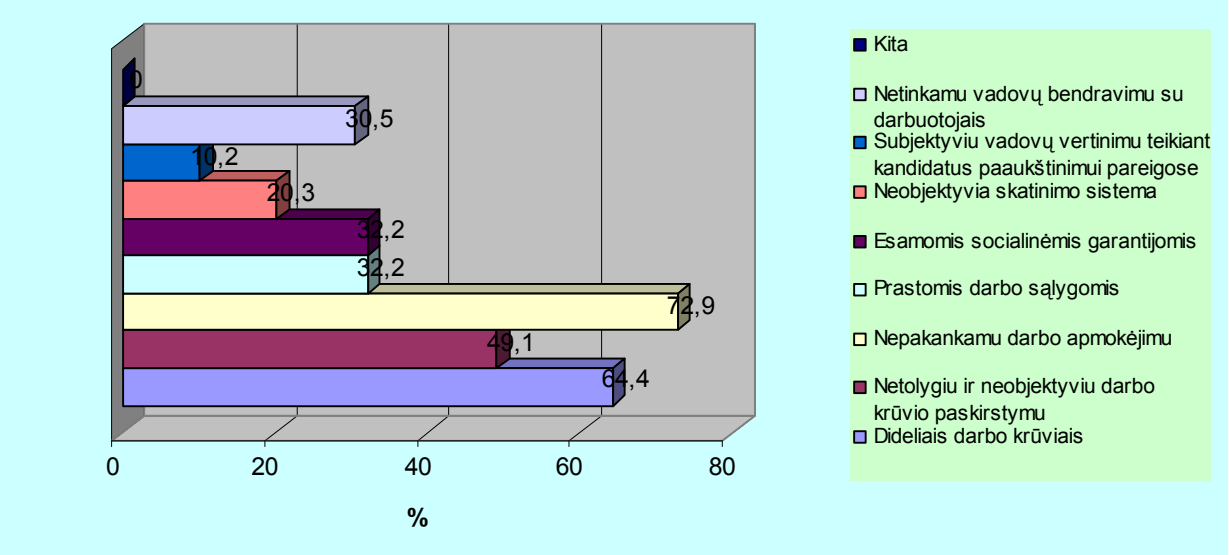
20 pav. Įstaigų galimybės taikyti pareigūnų materialias paskatinimo formas

Respondentų buvo klausiama ar dabartinė motyvavimo (karjeros galimybės, paskatinimai, profesionalumo vertinimas) sistema ir praktinės jos taikymo galimybės skatina pareigūnų lojalumą įstaigai ir apsisprendimą joje likti. Dauguma respondentų (54 arba 91,5%) nurodė, kad ši sistema neskatina pareigūnų lojalumo įstaigai ir apsisprendimo joje likti ir tik 5 (8,5%) mano, kad skatina (žr. 21 pav.).



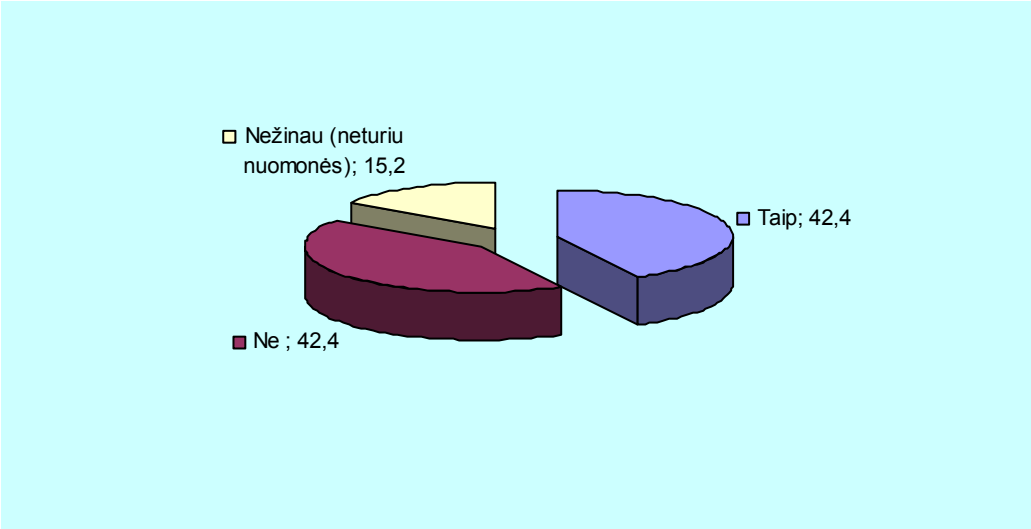
21 pav. Respondentų požiūris į tai, ar pareigūnų motyvavimo sistema skatina lojalumą įstaigai

Respondentų taip pat buvo klausiama kuo labiausiai nepatenkinti policijos pareigūnai. Atsakydami į šį klausimą apklausos dalyviai galėjo pasirinkti keletą atsakymų. Daugiausia 43 (72,9%) respondentų nurodė, kad dažniausiai juntamas policijos pareigūnų nepasitenkinimas nepakankamu darbo apmokėjimu, 38 (64,4%) – dideliais darbo krūviais, 29 (49,1%) – netolygiu ir neobjektyviu darbo krūvio paskirstymu, po lygiai (19 arba 32,2%) – prastomis darbo sąlygomis ir esamomis socialinėmis garantijomis, 18 (30,5%) – netinkamu vadovų bendravimu du darbuotojais, 12 (20,3%) – neobjektyvia skatinimo sistema, 6 (10,2%) – subjektyviu vadovų vertinimu teikiant kandidatus paaukštinimui pareigose (žr. 22 pav.).



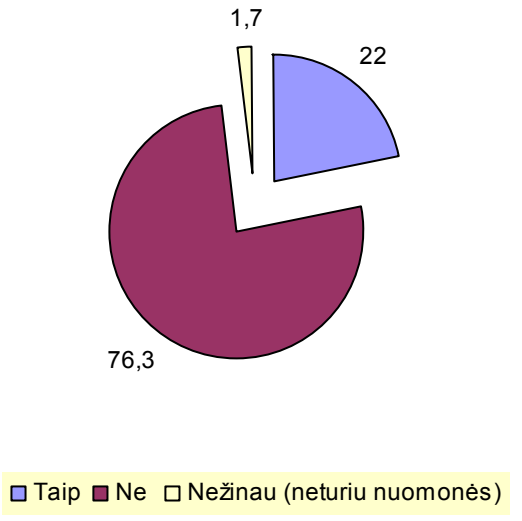
22 pav. Policijos pareigūnai dažniausiai išreiškia nepasitenkinimą

Apklausos dalyvių buvo klausiama ar įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui, personalo valdymas policijos įstaigose pagerėjo. Atsakymuose į šį klausimą vienos vyraujančios nuomonės neišryškėjo: respondentų atsakymai pasidalijo po lygiai 25 (42,4%), o 9 (15,2%) atsakė, kad nežino (žr. 23 pav.).



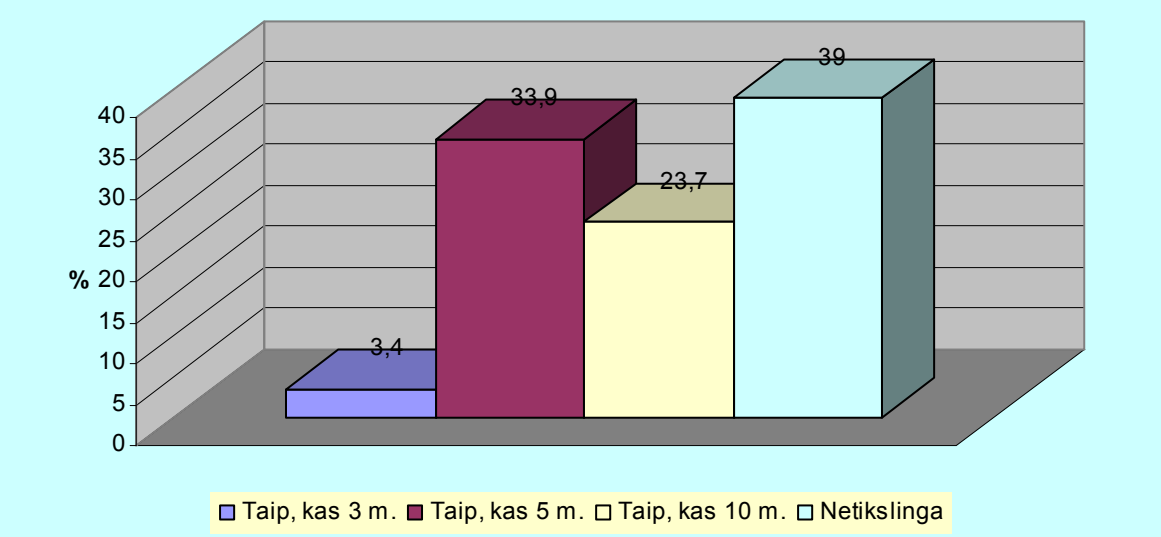
23 pav. Respondentų požiūris į tai, ar personalo valdymas policijos įstaigose pagerėjo

Siekiant sužinoti požiūrį į statutinių valstybės tarnautojų skaičiaus optimizavimą, apklausos dalyvių buvo klausiama ar policijos įstaigų pareigybės (pvz. personalo, organizacinių padalinių ir kt), kurias einantys pareigūnai nevykdo policinių funkcijų, turėtų būti priskirtos nestatutinėms pareigybėms. Dauguma 45 (76,3%) respondentų mano, kad neturėtų, 13 (22,0%) kad turėtų būti priskirtos, 1 (1,7%) nežino (žr. 24 pav.).



24 pav. Respondentų požiūris į tai, ar policinių funkcijų nevykdančių statutinių policijos pareigūnų pareigybės turėtų būti keičiamos į nestatutines

Siekiant ištirti rotacijos įvedimo ir taikymo galimybes respondentų buvo klausiama ar sudarius galimybes (tarnybiniai butai, persikėlimo išlaidos) būtų tikslinga vykdyti policijos įstaigų vadovų rotaciją. Dauguma 36 (61,0%) respondentų mano, kad vadovų rotaciją taikyti tikslinga, tačiau išsiskyrė nuomonės dėl rotacijos laikotarpio: 2 (3,4%) mano, kad rotaciją tikslinga taikyti kas 3 metus, 20 (33,9%) išreiškė nuomonę, kad rotacija tikslinga taikyti kas 5 metus, 14 (23,7%) mano, kad rotacija tikslinga taikyti kas 10 metų, 23 (39,0%) išsakė nuomonę, kad rotacija netikslinga (žr. 25 pav.).



25 pav. Policijos įstaigų vadovų rotacijos vykdymo tikslingumas

IŠVADOS

1. Esamas policijos personalo poreikio prognozavimas, planavimas, paieška ir atranka lemia tokią personalo formavimo politiką, kuri sudaro galimybes į policiją įsidarbinti kandidatams, kurių motyvacijos prioritetai nėra susiję su gyventojų saugumo didinimu ir teisėsaugos stiprinimu, o tai lemia nepakankamą vidaus tarnybos tikslų supratimą, pasiryžimą ir motyvaciją dirbti policijoje. Kandidato anketoje numatyti siekio tarnauti vidaus tarnyboje motyvacija ir lūkesčiai yra informacinio pobūdžio, ir nėra teisinių pagrindų atmesti nemotyvuotą kandidatūrą.

2. Egzistuojanti policijos pareigūnų motyvavimo sistema neskatina policijos pareigūnų lojalumo įstaigai, nes neatitinka pareigūnų lūkesčių (darbo užmokestis, karjeros galimybės, paskatinimai). Dauguma policijos įstaigų pareigūnų skatinimui negali taikyti materialių paskatinimo formų ir nepakankamai panaudoja kitas motyvavimo formas.

3. Dauguma autoriaus atlikto tyrimo metu apklaustų respondentų egzistuojančią vertinimo (atestacijos kas 4 metus) sistemą laikė objektyvia ir pasisakė prieš kasmetinį policijos pareigūnų vertinimą, tačiau penktadalis įstaigų taikė kasmetinį vertinimą, nors tai ir nėra privalomai reglamentuota.

4. Policijos sistemoje geriausiai sureguliuotas tęstinumo planavimas, nes sudaromas Vadovų rezervas, tačiau tęstinumo planavimas policijos įstaigose apima tik vadovų pareigas. Rezervo formavimas į kitas pareigas policijos komisariatuose nėra reglamentuotas.

5. Iš atlikto tyrimo rezultatų akivaizdu, kad kandidatų į policijos pareigūnų pareigas motyvacija daugeliu atveju patenkinama, o jiems dirbant policijoje motyvacija tarnyboje didėja. Hipotezė, kad įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui, personalo valdymas pagerėjo, iš dalies pasitvirtino (šią nuomonę palaikė 42,4% respondentų).

6. Pusė apklausoje dalyvavusių respondentų vertina, kad policijos įstaigų personalo valdymas pagerėjo, tačiau pažymi, kad išlieka objektyvumo problemos suteikiant kvalifikacines kategorijas, adekvačiai skirstant darbo krūvius, ir teigiamai vertina vadovų rotaciją.

PASIŪLYMAI

1. Siekiant tikslingo personalo valdymui skirtų lėšų panaudojimo ir žmogiškųjų išteklių veiklos efektyvumo didinimo, bendruosius policijos pareigūnų atrankos kriterijus (išsilavinimas, amžiaus cenzas, pilietybė) papildyti motyvacijos kriterijumi ir centralizuotai parengti ar adaptuoti bei atrankos taisyklėse įteisinti motyvacinį testą.

2. Policijos įstaigoms siūloma taikyti motyvacijos priemones, didinančias įstaigos patrauklumą ir atitinkančias pareigūnų lūkesčius: gerinti bendravimą su tiesioginiu vadovu, skatinti bendravimą ir tarpasmeninius ryšius kolektyve, atkreipti dėmesį į darbo paskirstymo tolygumą. Be to, reikia didinti visų lygių vadovų gebėjimus personalo valdymo srityje, organizuojant tikslinius kvalifikacijos tobulinimo kursus.

3. Tikslinga policijos pareigūnų veiklos rezultatus vertinti kiekvienais metais. Tai padėtų objektyviau įvertinti policijos pareigūnus suteikiant kvalifikacines kategorijas bei juos atestuojant.

4. Siūlome reglamentuoti rezervo formavimą ir į kitas vadovaujančias policijos įstaigų pareigūnų pareigas, išskyrus numatytas Vadovų rezervo nuostatuose.

5. Siekiant padidinti personalo valdymo efektyvumą tikslinga būtų įgyvendinti policijos įstaigų vadovų rotaciją.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
2. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas//Valstybės žinios. 2000, Nr. 90-2777.
3. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos statutas//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
4. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Darbo kodeksas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569.
5. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų, specialiųjų tyrimų tarnybos, valstybės saugumo, krašto apsaugos, prokuratūros, kalėjimų departamento, jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonių pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas//Valstybės žinios. 1994, Nr. 99-1985.
6. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „Dėl Lietuvos policijos plėtros programos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2006, Nr. 144-5466.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 29 d. nutarimas Nr. 98 „Dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2001, Nr. 10-294.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 684 „Dėl Ministro pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1952.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1953, 2007, Nr. 50-1922.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470, 2005, Nr. 45-1441, 2007, Nr. 110-4508.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. rugsėjo 2 d. nutarimas Nr. 1130 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūno ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos kursanto sveikatos sutrikdymo sunkumo laipsnio nustatymo taisyklių ir vidaus tarnybos sistemos pareigūnų ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų kursantų sunkių, apysunkių ir lengvų sužeidimų, traumų bei kitų sveikatos sutrikdymų sąrašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2004, Nr. 136-4957.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 606 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007, Nr. 72-2445.

13. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. liepos 18 d. įsakymas Nr. 1V-282 „Dėl bendro fizinio pasirengimo reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, nustatymo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 77-3544.
14. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. 1V-289 „Dėl asmenų, pageidaujančių mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadiniuose kursuose ar kitoje mokymo įstaigoje, tikrinimo pagal vidaus reikalų įstaigų įskaitas (esant būtinybei – pagal kitų operatyvinės veiklos subjektų įskaitas) taisyklių patvirtinimo“.
15. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 28 d. įsakymas Nr. 1-V-321 „Dėl asmenų, kuriems gali būti išduodami siuntimai į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitą švietimo įstaigą, atrankų atlikimo, siuntimų į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas bei kitas švietimo įstaigas išdavimo ir asmenų priėmimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 87-3952, 2006, Nr. 87-3412.
16. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 29 d. įsakymas Nr. 1V-314 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr.87-3951.
17. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. 1V-334 „Dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4052.
18. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. 1-V-384 „Dėl grąžinimo į vidaus tarnybą taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 101-4572.
19. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro ir Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2003 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. 1V-380/V-618 „Dėl sveikatos būklės reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, pageidaujantiems mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, kitose šveitimo įstaigose vidaus reikalų ministerijos siuntimu, bei vidaus tarnybos sistemos pareigūnams sąvado patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 101-4569, 2006, Nr. 87-3412.
20. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. lapkričio 13 d. įsakymas Nr. 1V-403 „Dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų perkėlimo į kitas pareigas vidaus tarnybos statuto 16 str. 1-6 dalyse nurodytais atvejais taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 111-4977.
21. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2004 m. balandžio 23 d. įsakymas Nr. 1V-138 „Dėl nustatymo, ar vidaus tarnybos sistemos pareigūno mirtis ar sveikatos sutrikdymas

susijęs su tarnybinių pareigų atlikimu arba jo tarnyba, o vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos kursanto – su profesiniu ar įvadiniu mokymu, taisyklių patvirtinimo ir Vidaus reikalų ministro 2000 m. rugpjūčio 22 d. įsakymo Nr. 366 1.2.punkto pripažinimo netekusiu galios“//Valstybės žinios. 2004, Nr. 78-2749.

22. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2007 m. spalio 8 d. įsakymas Nr. ISAK-1970/A1-279 „Dėl profesinio rengimo standartų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007, Nr. 107-4383.
23. Policijos generalinio komisaro 2002 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 550 „Dėl teritorinių policijos įstaigų asignavimų darbo užmokesčiui ir pareigybių paskirstymo metodikos patvirtinimo“.
24. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2002 m. spalio 31 d. įsakymas Nr. 570 „Dėl tipinių aukštesnės ir žemesnės pakopos policijos komisariatų struktūrų schemų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 114-5119.
25. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2004 m. sausio 19 d. įsakymas Nr. V-20 „Dėl atrankos į laisvas aukštesnes policijos pareigūno pareigas taisyklių patvirtinimo“.
26. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2005 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. 5-V-823 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2005 m. liepos 22 d. įsakymo Nr. 5-V-458 „Dėl policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų skyrimo į pareigas bei atleidimo iš pareigų taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“//Valstybės žinios. 2005, Nr. 153-5666.
27. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2006 m. birželio 13 d. įsakymas Nr. 5-V-363 „Dėl policijos generalinio komisaro 2005 m. gegužės 19 d. įsakymo Nr. 5-V-314 „Dėl Teritorinių policijos įstaigų struktūrinių padalinių ir šių padalinių vadovų bei aukščiausių galimų pareigybių steigimo normatyvų patvirtinimo“ pakeitimo“//Valstybės žinios. 2006, Nr. 75-2898.
28. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. 5-V-803 „Dėl vadovų rezervo sudarymo nuostatų patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=100&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-05.
29. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. sausio 18 d. įsakymas Nr. 5-V-26 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2002 m. spalio 25 d. įsakymo Nr. 550 „Dėl teritorinių policijos įstaigų asignavimų darbo užmokesčiui ir pareigybių paskirstymo metodikos patvirtinimo“ nuostatų įgyvendinimo 2007 metais neatnaujinimo“.
30. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo”// http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=50&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-05.

31. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-496 „Dėl policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo rekomendacijų patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=50&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-10.
32. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-497 „Dėl vadovų rezervo kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“//http://www.policija.lt/isakymai/index.php?&sk=25&rub_id=214&irub_id=20; prisijungimo laikas: 2007-11-10.
33. Bendradarbiavimo sutartis 2005 m. gegužės 17 d. Nr. 1VL-126/2A-23/5-IN-83.
34. Adamonienė R, Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2002. P. 136.
35. Appleby R.C. Šiuolaikinio verslo administravimas. - Vilnius: Charibdė, 2003. P. 356.
36. Butavičius S., Chromanskienė K. Psichologiniai pokyčių policijoje valdymo veiksniai//Jurisprudencija. 2003, Nr. 48(40). P. 16-26.
37. Butkus S. F. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. - Vilnius: Eugrimas, 2003. P. 240.
38. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. – K.: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 48-266.
39. Darbo grupės policijos įstaigų valdymui ir veiklai optimizuoti siūlymai dėl policijos įstaigų valdymo ir veiklos optimizavimo//http://www.policija.lt/optimizavimas/Darbo%20grupes%20siulymai%20PGK.doc; prisijungimo laikas: 2007-12-05.
40. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 344.
41. Kalesnykas R. Policijos pareigūnų rengimas kai kuriose Europos valstybėse//Jurisprudencija. 2003, Nr. 48 (40). P. 65-78.
42. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 1997. P. 31–204.
43. Klimka K. Nauja policijos pajėgų valdymo sistema – žingsnis į rytojų//Policija. 2007, Nr. 17 (81-419). P. 8-9.
44. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas: monografija. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003. P. 400.
45. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Medicinos centro 2007 m. balandžio11 d. raštas Nr. 45R-728 „Dėl kasmetinių CMEK atostogų, išankstinės registracijos CME komisijoje ir privalomų dokumentų siunčiant į CMEK“.
46. Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. - Vilnius: Akritas, 2007. P. 217-219.

47. Merkevičius J. Virtualios organizacijos personalo valdymas: daktaro dis. sant.: soc. mokslai: vadyba ir administravimas (03S)/VGTU. – V., 2005, P. 18-24.
48. Policijos departamento tinklapis//http://www.policija.lt/apklausa/; prisijungimo laikas: 2007-11-10.
49. Policijos departamento tinklapis//http://www.policija.lt/info/mokykla.php?name=alanas; prisijungimo laikas: 2007-11-10.
50. Policijos departamento prie VRM Personalo valdybos 2005 m. kovo 24 d. raštas Nr. 5-3-S-279.
51. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: leidykla „Margi raštai“, 1998. P. 277.
52. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2000. P. 205.
53. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 296.
54. Savanevičienė A., Šilingienė V. Darbas grupėse. – Kaunas: Technologija, 2005. P.180-181.
55. Schulte R. Policijos rengimo perspektyvos//Jurisprudencija. 2003, Nr. 48 (40). P. 57-64.
56. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 381.
57. Tamošiūnas V. Policijos laukia naujas 2007-ųjų kliūčių ruožas//Policija. 2007, Nr. 3 (67-405). P. 3-6.
58. Tamošiūnas V. Policijos planas – ir personalui, ir valdymui, ir technologijoms//Policija. 2007, Nr. 15 (79-417). P. 3-5.
59. Tamošiūnas V. Pribrendusios permainos – ne kažkieno įgeidis//Policija. 2007, Nr. 12 (76-414). P. 3-5.
60. Terminų žodynas//http://www.autoinfa.lt/webdic/; prisijungimo laikas: 2007-10-20.
61. Tidikis R., Pečkaitis, J. S., Šedbaras S. Magistrų baigiamųjų darbų rengimas ir gynimas. Metodiniai nurodymai. – Vilnius, 2002. P. 35.
62. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. - Vilnius, 2004. P. 227-288.
63. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. - Kaunas: VDU leidykla, 2003. P. 122-176.
64. Кинан К. Эффективная мотивация. - Моска: Эксмо, 2007. С. 8-64.
65. Оделов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – Москва: Академический проспект, 2005. С. 1086.
66. Полищюк А. О. Правда об управлении персоналом. – Москва: Вильяме, 2003. С. 298.

SANTRAUKA

PERSONALO VALDYMO POLICIJOS ĮSTAIGOSE POKYČIAI

Naudotos sąvokos: policijos įstaigų personalo valdymas, policijos pareigūnų atranka, kvalifikacijos tobulinimas, veiklos vertinimas, rotacija, kandidatų paieška, rengimo sistema.

Policija, kaip valdžios institucija priversta nuolat keistis, kad sugebėtų patenkinti visuomenės lūkesčius. Policijos įstaigų veiklos pagrindas – žmogiškieji ištekliai (personalas).

Didžiają dalį policijos įstaigų personalo sudaro statutiniai valstybės tarnautojai, todėl šiame darbe nagrinėjami tik statutinio policijos personalo valdymo aspektai daugiausia dėmesio skiriant teritorinių policijos įstaigų žmogiškųjų išteklių valdymo procesams: personalo poreikio planavimui, kandidatų paieškai ir atrankai, kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui, pareigūnų veiklos vertinimui, tarnybiniam kaitumui, karjeros procesui.

Nagrinėdamas teritorinių policijos komisariatų personalo valdymo procesą, autorius siekia įvertinti problemas, susijusias su teisės aktų, reglamentuojančių personalo valdymą, taikymu, nustatyti personalo padalinių darbuotojų požiūrį į personalo valdymo pokyčius, problemas.

Darbe analizuojami ir aptariami sociologinio tyrimo, kuriame dalyvavo teritorinių policijos komisariatų personalo padalinių darbuotojai, rezultatai.

SUMMARY

STAFF MANAGEMENT CHANGES IN POLICE OFFICES

The concepts used: staff management of police offices, selection of police officers qualification rise, activities evaluation, rotation, search of candidates, training system.

Police, as authority institution must undergo continuous changes in order to meet the requirements and expectations of the society. Staff is a basis of successful police institutions activities.

A major part of police institutions staff are statutory officers, therefore the present study is designated for analysis of statutory police officers management aspects, and the basic focus is for management processes of human resources of the territorial police offices, i.e. a planning of staff demand, a search and selection of candidates, qualification rise and re-skilling, officers activities assessment, official rotation, carreer opportunities and process.

The author, by way of staff management evaluation in the territorial divisions of police stations, makes the attempt of estimation of the problems concomitant with the employment of the legal acts regulating staff management and of determination of staff management chiefs attitude towards changes and problems of staff management.

The study makes analysis and provides the comments of a sociological research. Chiefs of human resources departments of the police stations territorial divisions took part in the research.

1 Priedas
Policijos įstaigų personalo padalinių darbuotojų apklausos anketa

Žmogiškieji ištekliai (arba personalas) ir jo valdymas - vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką sėkmingai organizacijos veiklai ne tik viešojoje organizacijoje, bet ir statutinėje policijos įstaigoje. 2003 m. gegužės 1 d. įsigaliojus Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutui ir jį įgyvendinantiems poįstatyminiams teisės aktams tikėtasi statutinių įstaigų valdymą pakelti į naują, kokybiškesnį lygį. Policijos įstaigose dar nevisada pakankamai dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių valdymui, todėl svarbu ištirti, kaip įsigaliojus minėtiems teisės aktams pakito policijos įstaigų personalo valdymas. Ar jis tapo kokybiškesnis?

Anketa yra anoniminė, todėl Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus, kurie bus panaudoti tik apibendrinti ir prisidės prie esamų problemų identifikavimo ir personalo valdymo gerinimo.

Jums tinkančio atsakymo numerį pažymėkite langelyje [X] Jei tokio atsakymo nėra, jį parašykite. Pateikiami atsakymų variantai nėra nei teisingi, nei klaidingi. Svarbu, kad Jūs atsakytumėte remdamiesi savo patirtimi ir nuomone.

Iš anksto dėkojame.

Apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto teisės ir policijos veiklos programos studentas Alvydas Bagdonas.

1. Kokia asmenų, kurie kreipėsi į policijos įstaigos personalo padalinių darbuotojus dėl siuntimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą išdavimo, motyvacija perspektyvoje dirbti policijoje?

1 ☐ Labai aukšta

2 ☐ Aukšta

3 ☐ Patenkinama

4 ☐ Žema

5 ☐ Kita (parašykite) _____

2. Ko tikitės iš tarnybos policijoje?

1 ☐ Galimybių padėti žmonėms spręsti socialines problemas

2 ☐ Galimybių prisidėti prie gyventojų saugumo didinimo, teisėsaugos stiprinimo

3 ☐ Gerų darbo sąlygų (materialinis - techninis aprūpinimas, darbo vieta)

4 ☐ Stabilaus ir tarnybos specifiką atitinkančio atlyginimo

5 ☐ Darnaus kolektyvo

6 ☐ Galimybių tobulėti ir siekti karjeros

7 ☐ Galimybių savęs realizacijai

8 ☐ Stabilių ir realiai egzistuojančių socialinių garantijų

9 ☐ Kita (parašykite) _____

3. Ar išduodant siuntimus mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo ar kitoje švietimo įstaigoje be vidaus tarnybos statute išvardytų kriterijų (Lietuvos Respublikos pilietybė, lietuvių kalbos mokėjimas; nepriekaištinga reputacija; ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas; asmens sveikatos būklės ir psichologinio tinkamumo; tikrinimo pagal vidaus reikalų (esant būtinumui pagal kitų operatyvinių subjektų įskaitas) rezultatai; bendrojo fizinio pasirengimo tikrinimo rezultatai) privalu būtų atsižvelgti į "vidaus tarnybos tikslų supratimą, pasiryžimą ir motyvaciją dirbti policijoje"?

1 ☐ Visiškai sutinku

2 ☐ Sutinku

3 ☐ Nesutinku

4 ☐ Visiškai nesutinku

5 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

4. Ar šiuo metu teisės aktais reglamentuotas siuntimo mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo ar kitoje švietimo įstaigoje išdavimas atitinka policijos įstaigų poreikius?

1 ☐ Visiškai atitinka

2 ☐ Atitinka

3 ☐ Iš dalies atitinka

4 ☐ Neatitinka

5. Įstaigai, kurioje dirbate, yra skiriama tiek lėšų kvalifikacijos tobulinimui, kad kiekvienas pareigūnas galėtų tobulinti kvalifikaciją ne mažiau kaip 8 val. per metus?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

6. Įstaigoje, kurioje dirbate, pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas:

1 ☐ Siunčiant į žinybines (Lietuvos policijos mokymo centrą ir kt.) ir kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas Lietuvoje

2 ☐ Siunčiant į kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas užsienio valstybėse

3 ☐ Organizuojant bendrus mokymus policijos įstaigoje

4 ☐ Organizuojant mokymus policijos įstaigos struktūriniuose padaliniuose

5 ☐ Tinka 1 ir 3 atsakymai

6 ☐ Tinka 1, 3 ir 4 atsakymai

7 ☐ Tinka 1, 2, 3 ir 4 atsakymai

8 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

7. Įstaigoje, kurioje dirbate, policijos pareigūnai kvalifikacijai tobulinti dažniausiai nukreipiami į:

1 ☐ Žinybines (Lietuvos policijos mokymo centrą ir kt.) kvalifikacijos tobulinimo įstaigas Lietuvoje

2 ☐ Kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas, kurių paslaugos perkamos taikant įprastą komercinę praktiką (pvz., universitetai) Lietuvoje

3 ☐ Kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas užsienio valstybėse

4 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

8. Kaip dažnai įstaigos, kurioje dirbate, policijos pareigūnai siunčiami į kitų (nežinybinių) kvalifikacijos tobulinimo įstaigų, kurių paslaugos perkamos taikant įprastą komercinę praktiką, kursus?

1 ☐ Daugiau nei 3 kartus per metus

2 ☐ 2 – 3 kartus per metus

3 ☐ 1 – 2 kartus per metus

4 ☐ 1 kartą per metus*****

5 ☐ Nė karto per metus*****

6 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

*****Jei pasirinkote "4" arba "5" variantą atsakykite į 9 klausimą, jei ne – pereikite prie 10 klausimo

9. Įstaigoje, kurioje dirbate, pareigūnai kvalifikacijai tobulinti retai nukreipiami į kitas kvalifikacijos tobulinimo įstaigas, kurių paslaugos perkamos taikant įprastą komercinę praktiką, dėl šių pagrindinių priežasčių:

1 ☐ Lėšų kvalifikacijos tobulinimo ir komandiruočių išlaidoms trūkumas

2 ☐ Nukreipus pareigūnus į kursus, nukenčia policijos komisariatui deleguotų funkcijų vykdymas dėl mažo darbuotojų skaičius

3 ☐ Pareigūnų neigiamas požiūris į kvalifikacijos tobulinimą

4 ☐ Vadovų neigiamas požiūris į pareigūnų nukreipimą kvalifikacijai tobulinti

5 ☐ Kita (parašykite) _____

10. Kaip Jūs vertinate policijos įstaigų pareigūnams sudarytas galimybes nuolat tobulinti kvalifikaciją?

1 ☐ Labai gerai, nes sudaromos galimybės pareigūnui nuolat tobulinti kvalifikaciją, įgyti žinių, reikalingų tiesioginėms funkcijoms vykdyti

2 ☐ Gerai, nes sudaromos galimybės pareigūnui kartais tobulinti kvalifikaciją, įgyti žinių, reikalingų tiesioginėms funkcijoms vykdyti

3 ☐ Patenkinamai, stengiamasi sudaryti galimybes pareigūnams tobulinti kvalifikaciją, įgyti žinių, reikalingų tiesioginėms funkcijoms vykdyti

4 ☐ Blogai, nes nesudaromos galimybės pareigūnams tobulinti kvalifikaciją, įgyti žinių, reikalingų tiesioginėms funkcijoms vykdyti

11. Ar šiuo metu teisės aktais nustatytas pareigūnų veiklos ir tinkamumo eiti pareigas vertinimas – atestacija sudaro galimybes objektyviam vertinimui?

1 ☐ Visiškai sutinku

2 ☐ Sutinku

3 ☐ Nesutinku

4 ☐ Visiškai nesutinku

5 ☐ Kita (parašykite) _____

---

12. Ar įstaigoje, kurioje dirbate, egzistuoja praktika kartą per metus vertinti kiekvieno policijos pareigūno veiklos rezultatus?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

---

13. Ar būtų tikslinga kiekvienais metais vertinti policijos pareigūnų veiklą?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

---

14. Ar įstaigai, kurioje dirbate, skiriama pakankamai lėšų pareigūnų kvalifikacinėms kategorijoms suteikti?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Nežinau (neturiu nuomonės)

4 ☐ Kita (parašykite) _____

---

15. Ar suteikiant kvalifikacines kategorijas policijos pareigūnams atsižvelgiama į įstaigai darbo užmokesčiui skirtus asignavimus?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

---

16. Ar turintys darbo patirtį ir gerai dirbantys pareigūnai atsiradus galimybei paaukštinami pareigose?

1 ☐ Visada

2 ☐ Kartais

3 ☐ Retai

4 ☐ Niekada

5 ☐ Kita (parašykite) _____

---

17. Kokia praktika egzistuoja įstaigoje ieškant pretendentų ir juos skiriant į aukštesnes pareigas?

1 ☐ Pirmiausia kandidatų ieškoma pačioje įstaigoje ir turintys reikiamą kvalifikaciją skiriami neskelbiant išorinės atrankos

2 ☐ Pirmenybė teikiama kandidatams, laimėjusiems išorinę atranką ir perkeltiems iš kitų įstaigų

3 ☐ Kita (parašykite) _____

---

18. Ar įstaiga turi pakankamai galimybių taikyti visas (ir materialias: vienkartinė piniginė išmoka, vardinė dovana) numatytas pareigūnų paskatinimo formas?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

---

19. Ar dabartinė motyvavimo (karjeros galimybės, paskatinimai, profesionalumo vertinimas) sistema ir praktinės jos taikymo galimybės skatina pareigūnų lojalumą įstaigai ir apsisprendimą joje likti?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

20. Ar egzistuojanti pareigūnų veiklos kontrolės sistema pakankamai efektyvi?

1 ☐ Visiškai sutinku

2 ☐ Sutinku

3 ☐ Nesutinku

4 ☐ Visiškai nesutinku

5 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

21. Ar teisės aktų nustatyta policijos pareigūnų tarnybinių nusižengimų tyrimo procedūra užtikrina objektyvų nusižengimų tyrimą?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

22. Ar už tarnybinį nusižengimą paskirtos nuobaudos griežtumas adekvatus įvykdytam tarnybiniam nusižengimui?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Kita (parašykite) _____

_____

23. Dažniausiai juntamas policijos pareigūnų nepasitenkinimas:

1 ☐ Dideliais darbo krūviais

2 ☐ Netolygiu ir neobjektyviu darbo krūvio paskirstymu

3 ☐ Nepakankamu darbo apmokėjimu

4 ☐ Prastomis darbo sąlygomis

5 ☐ Esamomis socialinėmis garantijomis

6 ☐ Neobjektyvia skatinimo sistema

7 ☐ Subjektyviu vadovų vertinimu teikiant kandidatus paaukštinimui pareigose

8 ☐ Netinkamu vadovų bendravimu su darbuotojais

9 ☐ Kita (parašykite) _____

---

24. Ar įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui, personalo valdymas policijos įstaigose pagerėjo?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Nežinau (neturiu nuomonės)

25. Ar policijos įstaigų pareigybės (pvz. personalo, organizacinių padalinių ir kt.), kurias einantys pareigūnai nevykdo policinių funkcijų, turėtų būti priskirtos nestatutinėms pareigybėms?

1 ☐ Taip

2 ☐ Ne

3 ☐ Nežinau (neturiu nuomonės)

26. Ar sudarius galimybes (tarnybiniai butai, persikėlimo išlaidos) būtų tikslinga vykdyti policijos įstaigų vadovų rotaciją?

1 ☐ Taip, kas 3 metus

2 ☐ Taip, kas 5 metus

3 ☐ Taip, kas 10 metų

4 ☐ Netikslinga

27. Koks Jūsų amžius? _____

28. Lytis:

1 ☐ Vyras

2 ☐ Moteris

29. Gyvenamoji vieta:

1 ☐ Miestas

2 ☐ Kaimas

30. Šeimyninė padėtis

1 ☐ Vedęs/ištekėjusi

2 ☐ Išsiskyręs(-usi)

3 ☐ Nevedęs/netekėjusi

31. Jūsų išsilavinimas:

1 ☐ Aukštasis

2 ☐ Aukštesnysis

3 ☐ Vidurinis

4 ☐ Pagrindinis

5 ☐ Pradinis

32. Jūs einate pareigas, priskirtas:

1 ☐ Statutiniams valstybės tarnautojams

2 ☐ Karjeros valstybės tarnautojams

3 ☐ Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis

33. **Jūsų darbo policijos įstaigoje stažas (metais):**

1 ☐ Iki 5

2 ☐ 6 – 10

3 ☐ 11 – 15

4 ☐ 16 – 20

5 ☐ 21 ir daugiau

34. Jūsų darbo policijos įstaigų personalo padaliniuose stažas (metais):

1 ☐ Iki 5

2 ☐ 6 – 10

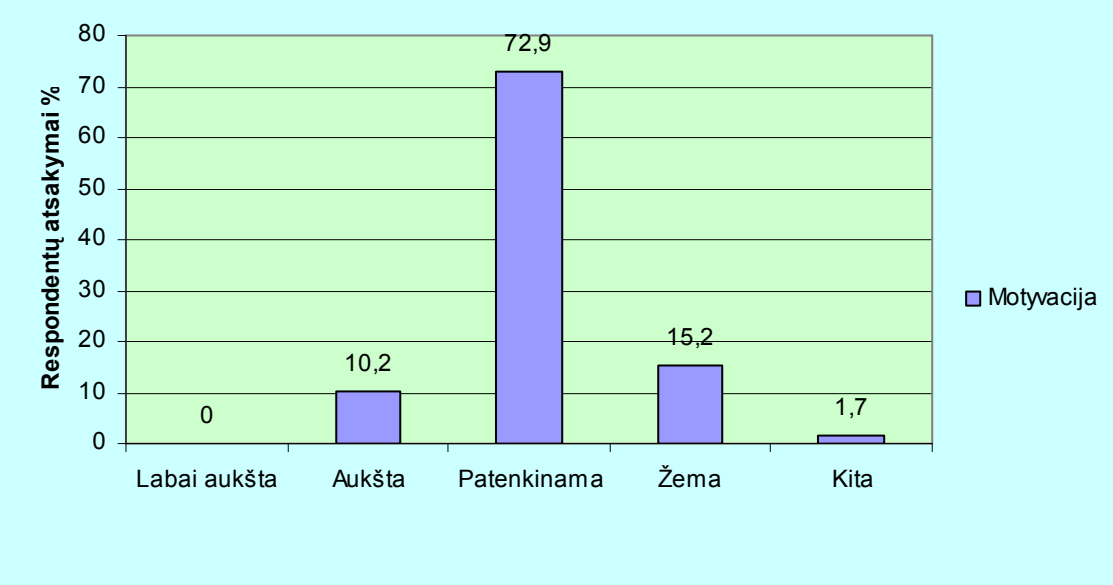
3 ☐ 11 – 15

4 ☐ 16 – 20

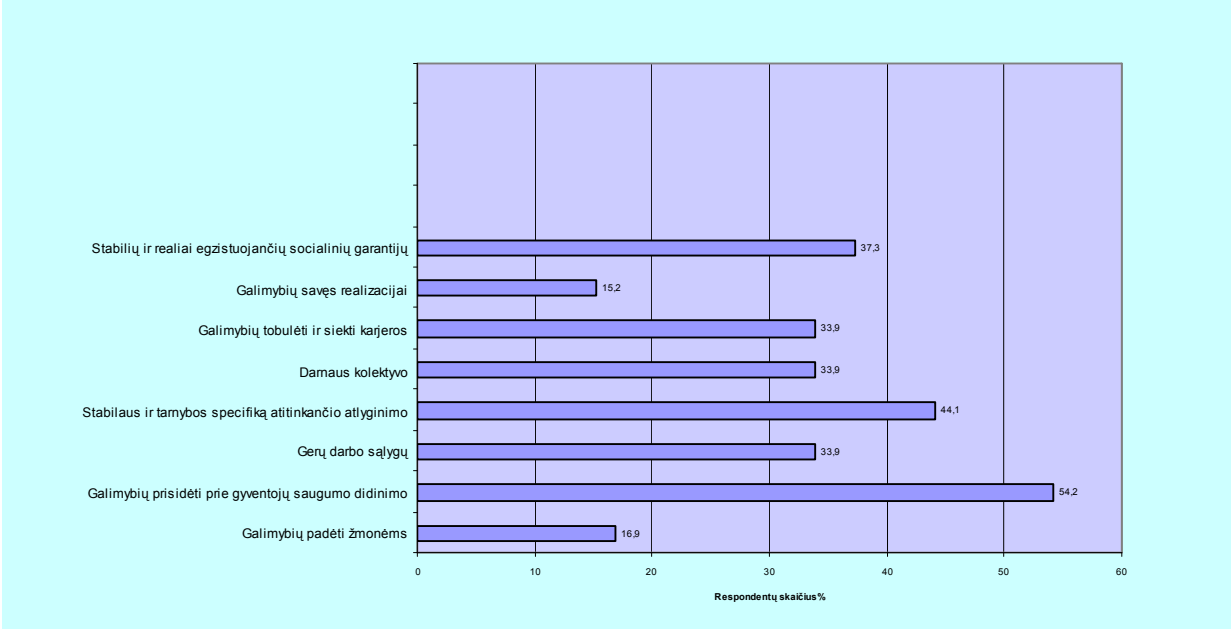
5 ☐ 21 ir daugiau

2 Priedas

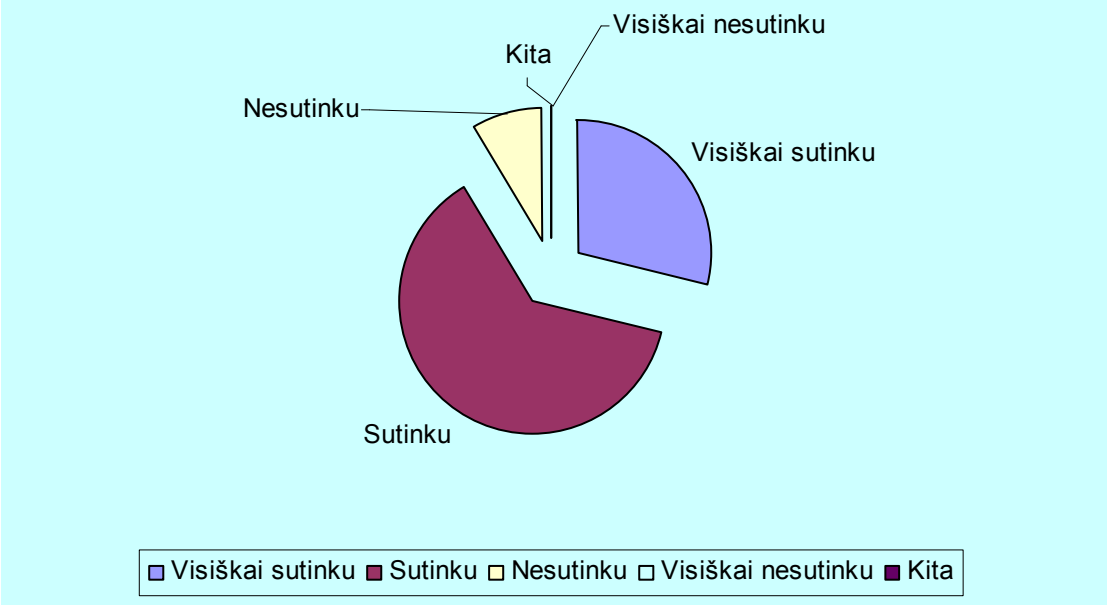
Personalo padalinių darbuotojų apklausos rezultatai pagal anketos klausimus



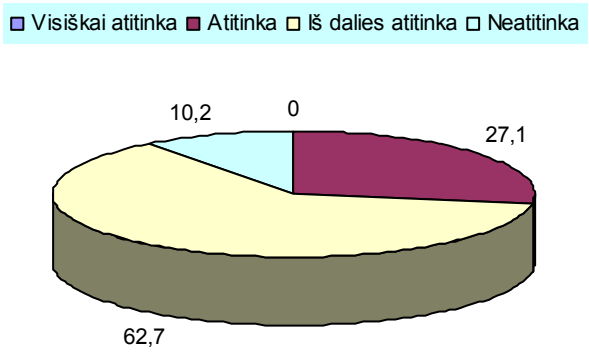
1 pav. Asmenų, kurie kreipiasi dėl siuntimo studijuoti išdavimo, motyvacija perspektyvoje dirbti policijoje



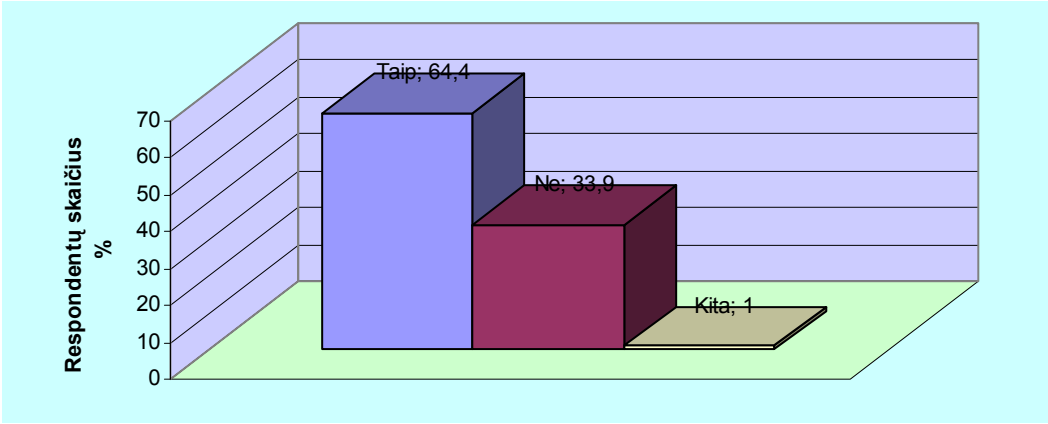
2 pav. Respondentų atsakymai į tai, ko tikisi iš tarnybos policijoje



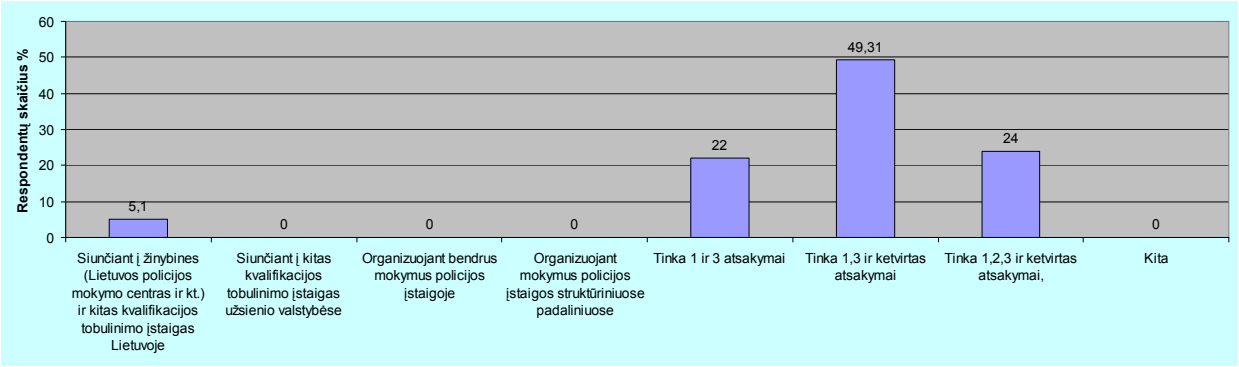
3 pav. Ar privalu atsižvelgti į „vidaus tarnybos tikslų supratimą, pasiryžimą ir motyvaciją dirbti policijoje“?



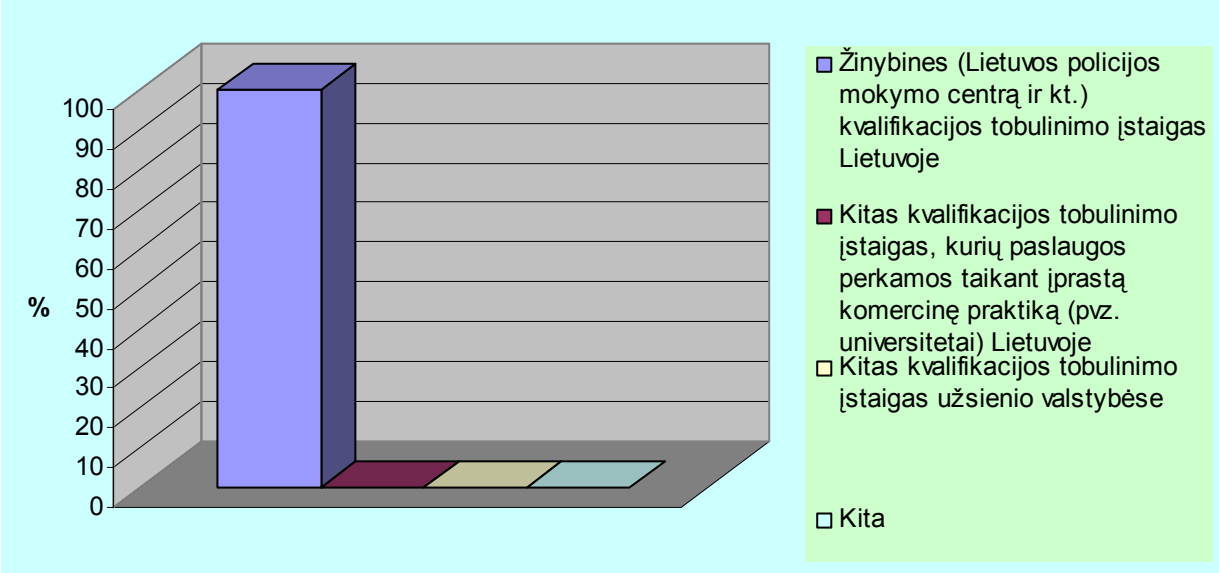
4 pav. Siuntimo mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo ar kitoje švietimo įstaigoje išdavimo atitikimas policijos įstaigų poreikiams



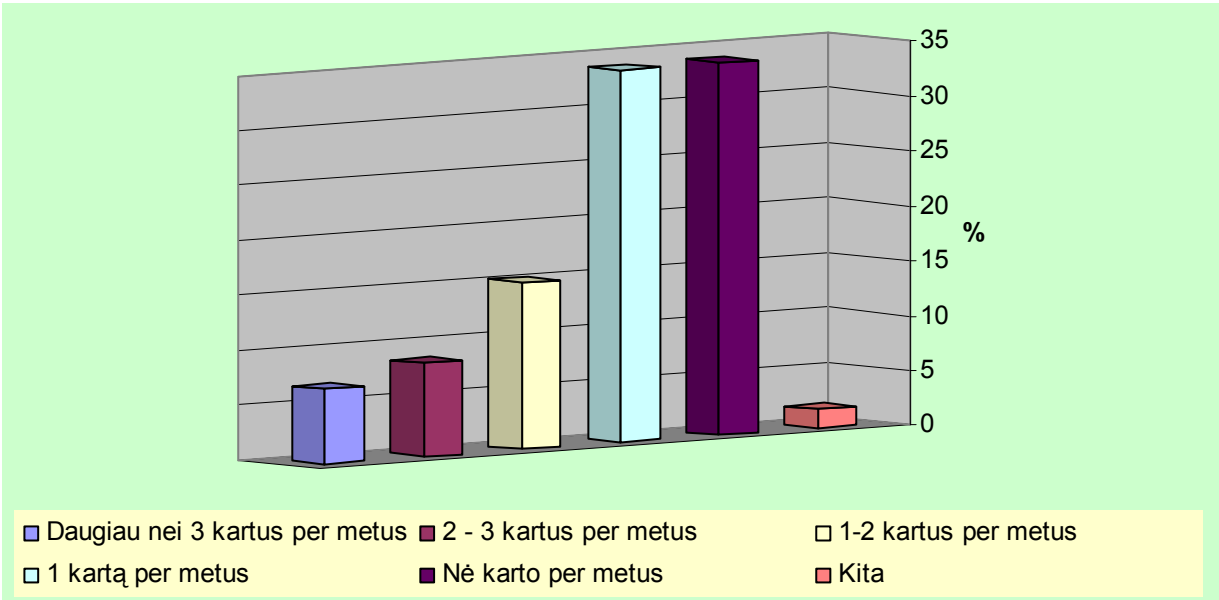
5 pav. Respondentų atsakymai į tai, ar pakankamai skiriama lėšų pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui



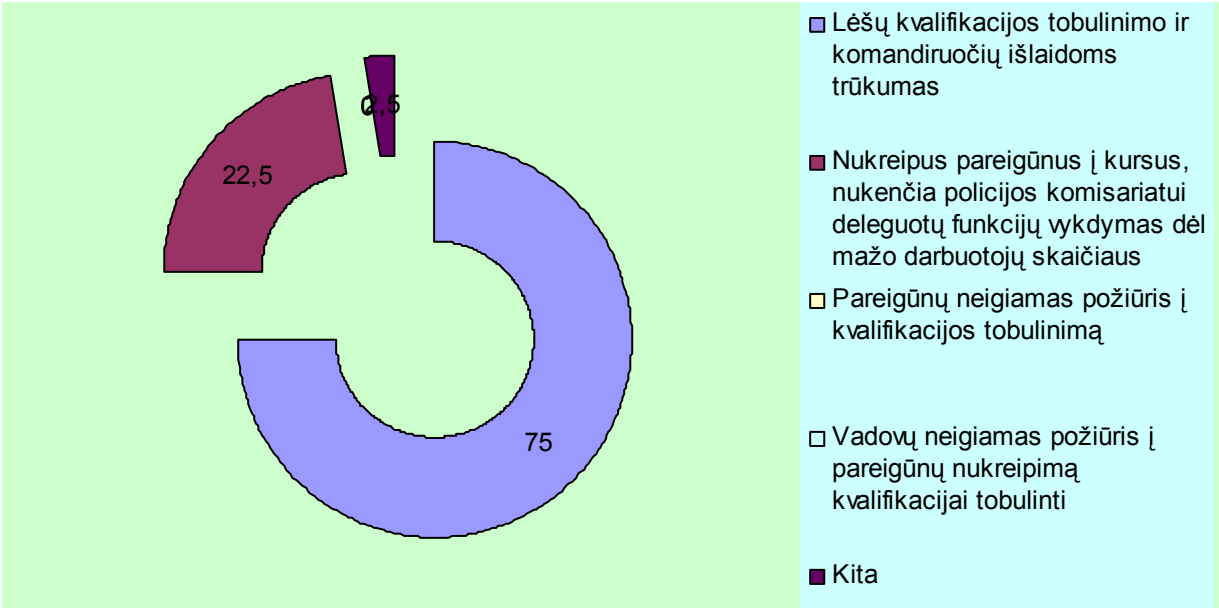
6 pav. Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas



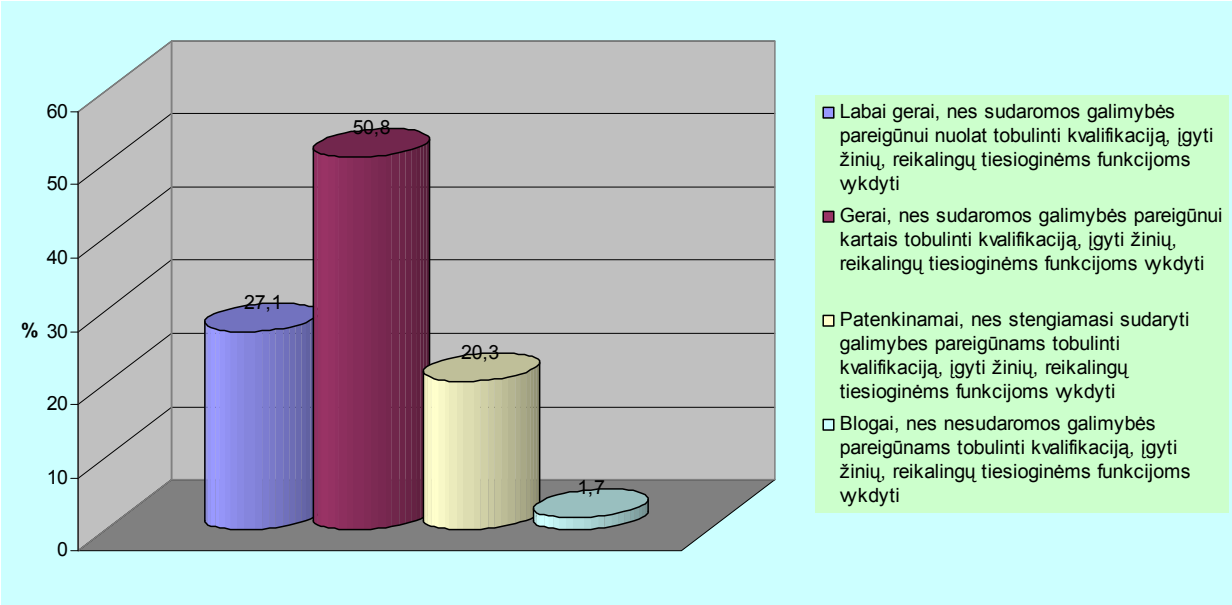
7 pav. Įstaigos, į kurias dažniausiai nukreipiami pareigūnai tobulinti kvalifikaciją



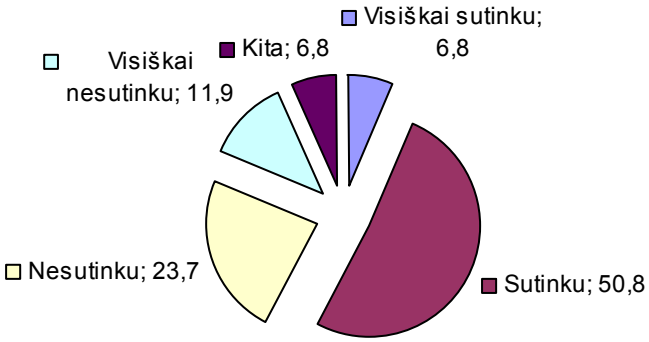
8 pav. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas nežinybinėse kvalifikacijos tobulinimo įstaigose



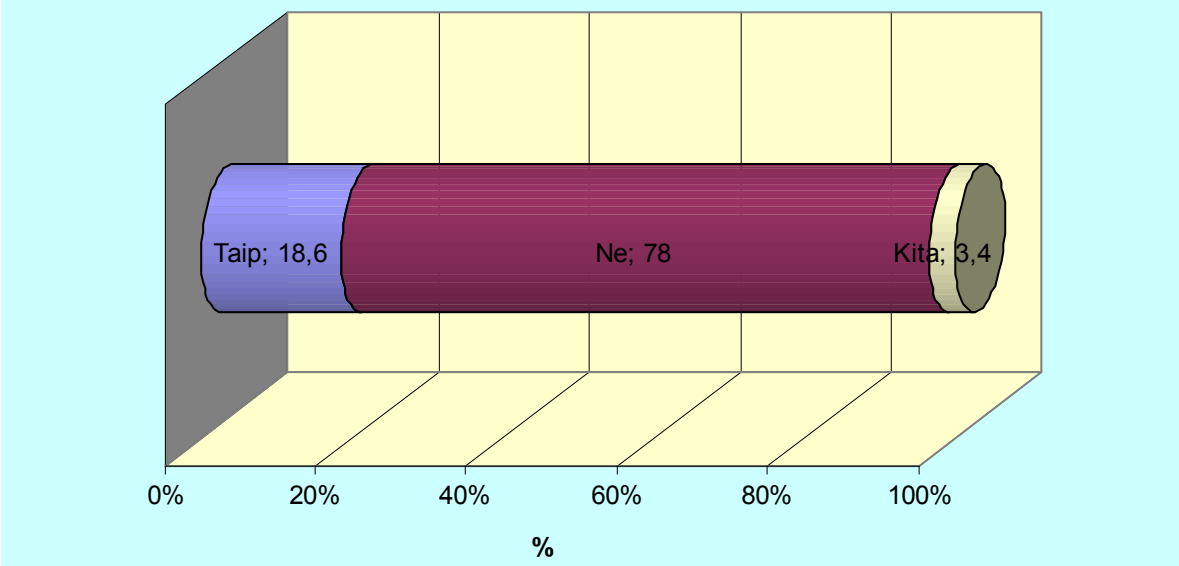
9 pav. Priežastys dėl kurių policijos pareigūnai nenukreipiami (retai nukreipiami) tobulinti kvalifikaciją į nežinybines kvalifikacijos tobulinimo įstaigas



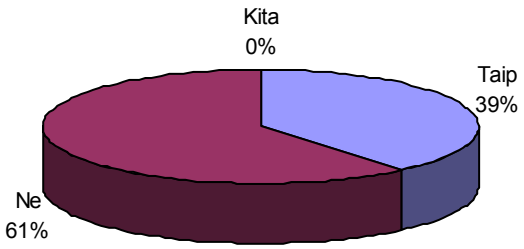
10 pav. Policijos pareigūnams sudarytų sąlygų tobulinti kvalifikaciją vertinimas



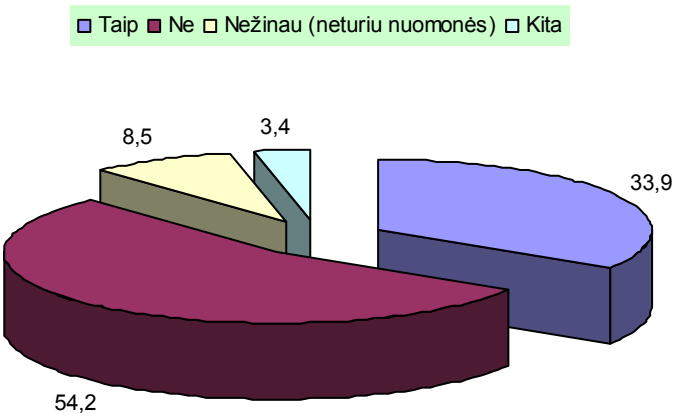
11 pav. Policijos pareigūnų veiklos ir tinkamumo eiti pareigas vertinimo – atestacijos objektyvumas



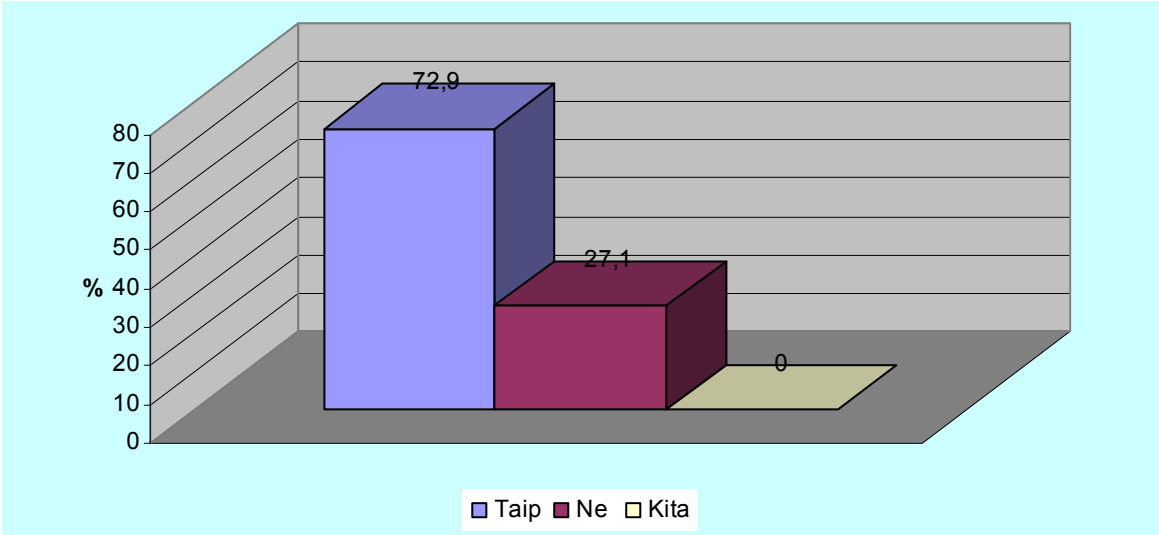
12 pav. Respondentų atsakymai į tai, ar egzistuoja praktika policijos pareigūnų veiklą vertinti kasmet



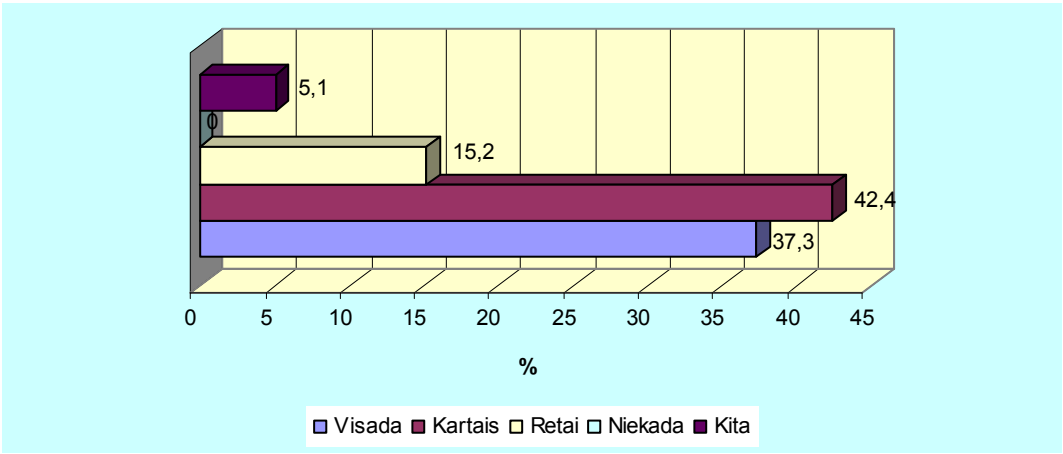
13 pav. Policijos pareigūnų kasmetinio vertinimo tikslingumas



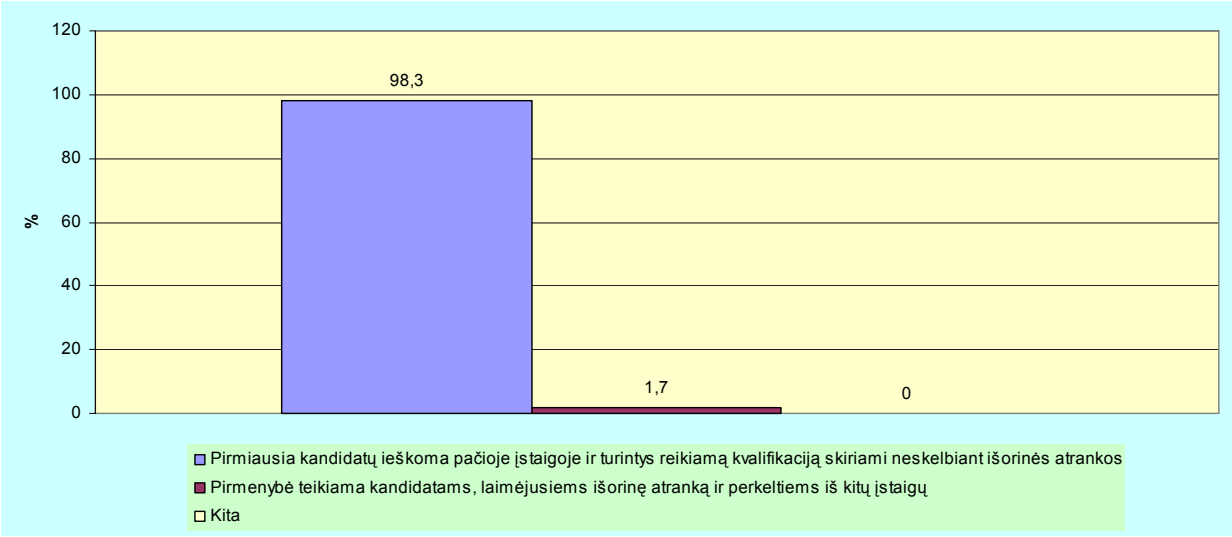
14 pav. Lėšų policijos pareigūnų kvalifikacinėms kategorijoms suteikti paskirstymas



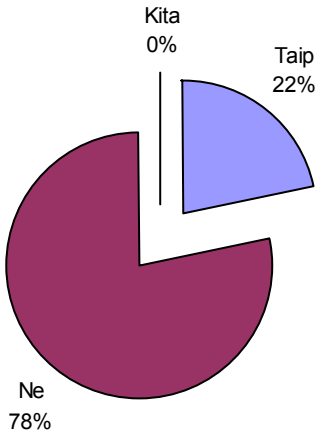
15 pav. Kvalifikacinių kategorijų suteikimo ryšys su darbo užmokesčio lėšomis



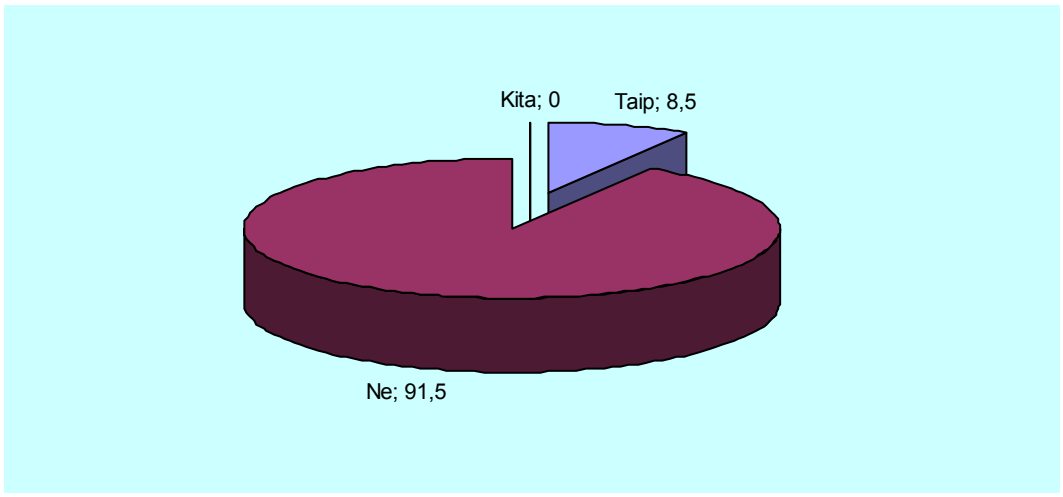
16 pav. Policijos pareigūnų karjeros galimybės



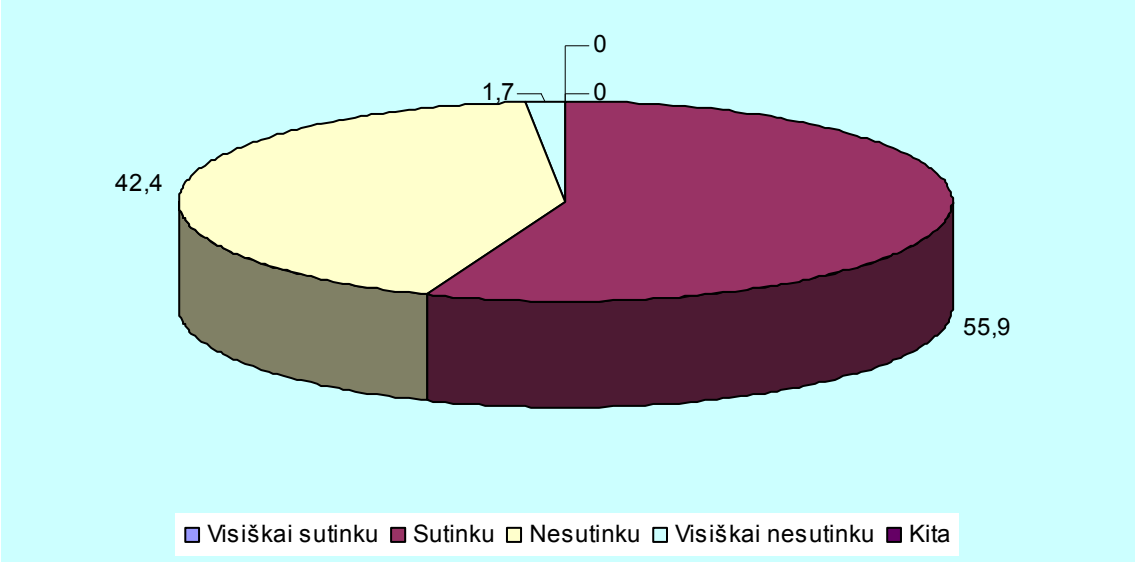
17 pav. Dažniausiai taikomi kandidatų į aukštesnes pareigas paieškos būdai



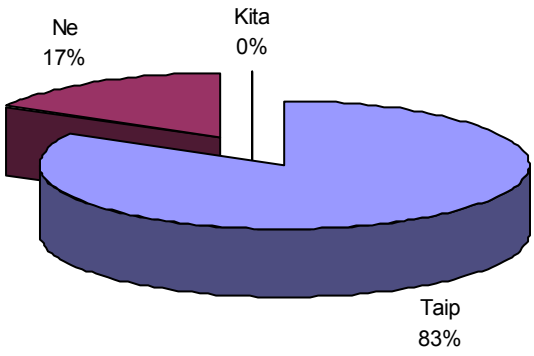
18 pav. Įstaigų galimybės taikyti pareigūnų materialias paskatinimo formas



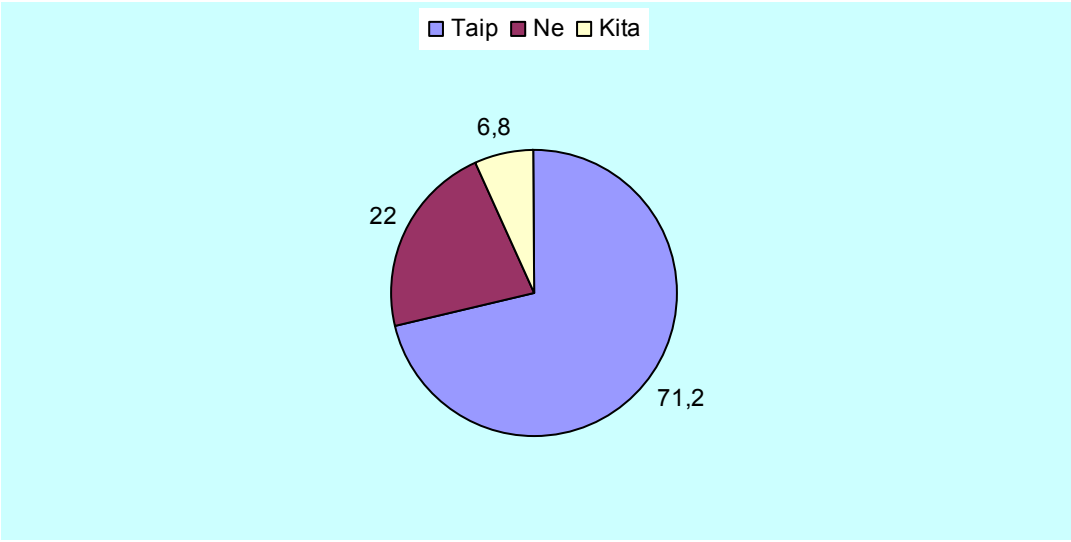
19 pav. Respondentų požiūris į tai, ar pareigūnų motyvavimo sistema skatina lojalumą įstaigai



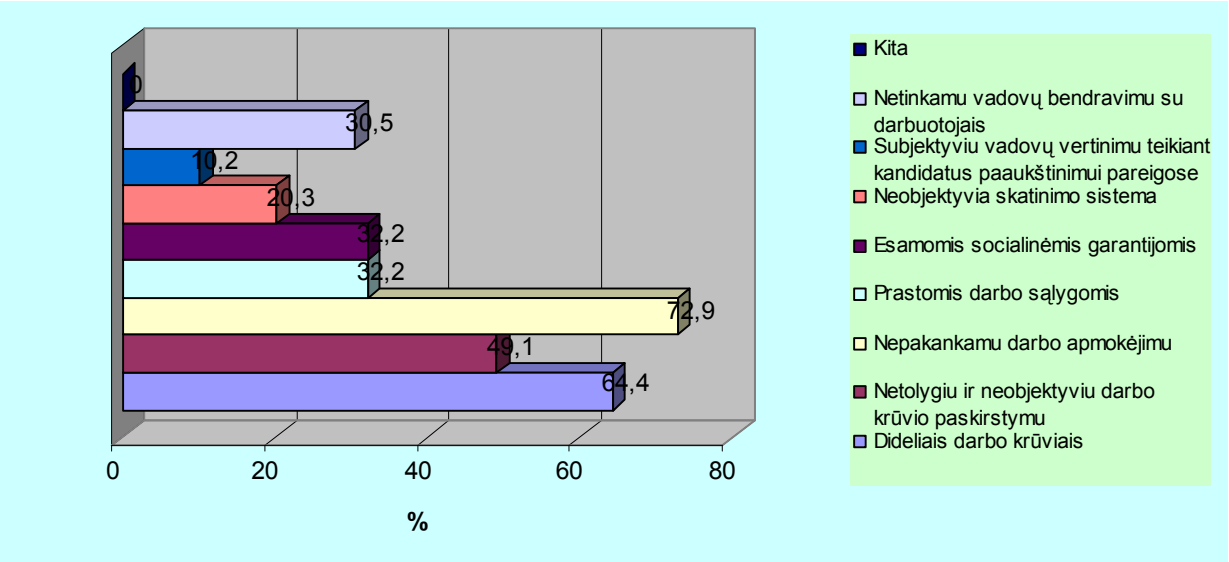
20 pav. Pareigūnų veiklos kontrolės sistemos efektyvumas



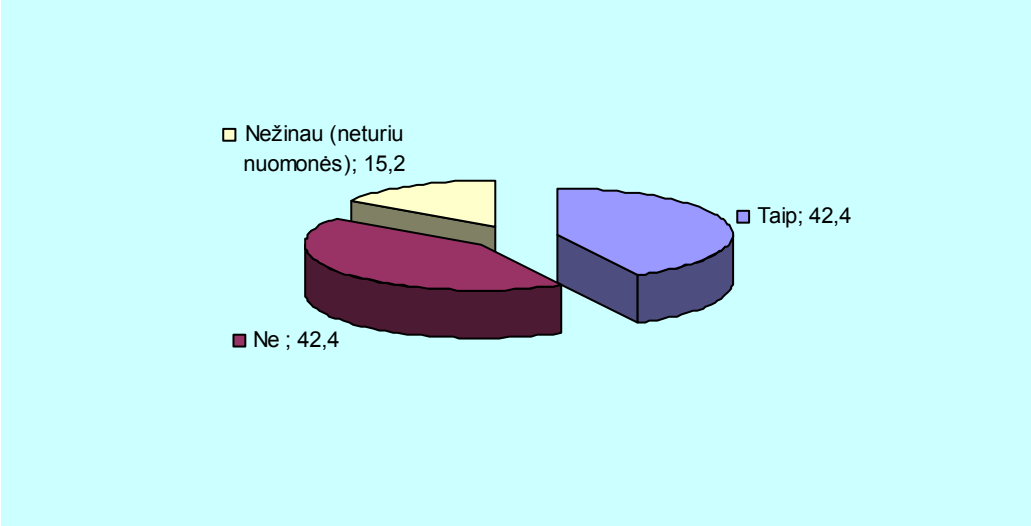
21 pav. Policijos pareigūnų tarnybinių nusižengimų tyrimo procedūros objektyvumas



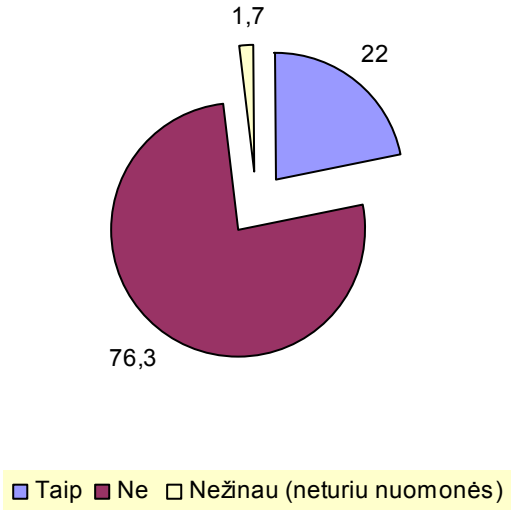
22 pav. Tarnybinės nuobaudos griežtumo adekvatumas įvykdytam tarnybiniam nusižengimui



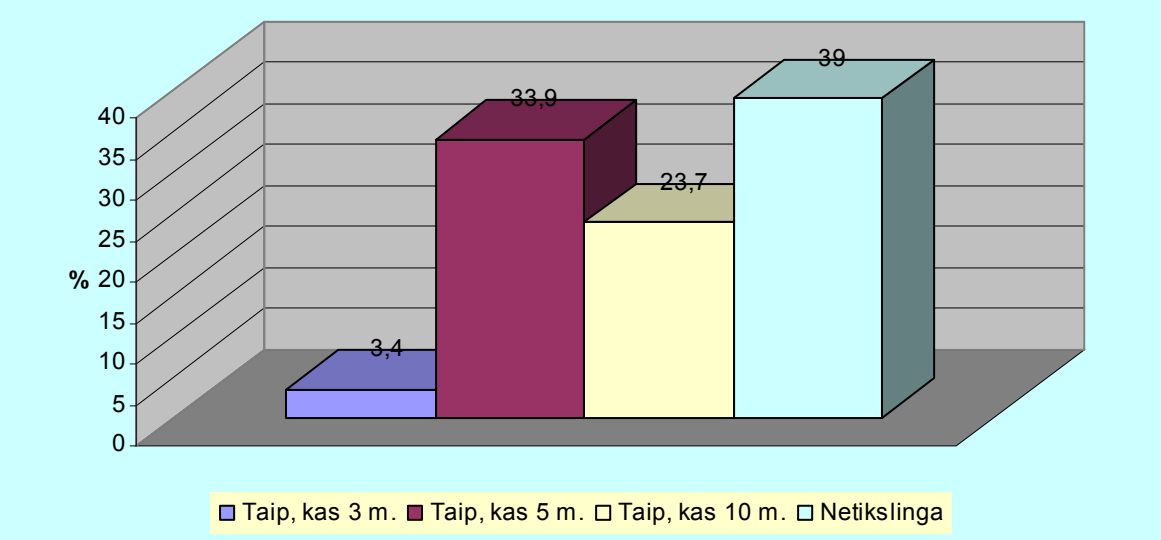
23 pav. Policijos pareigūnai dažniausiai išreiškia nepasitenkinimą



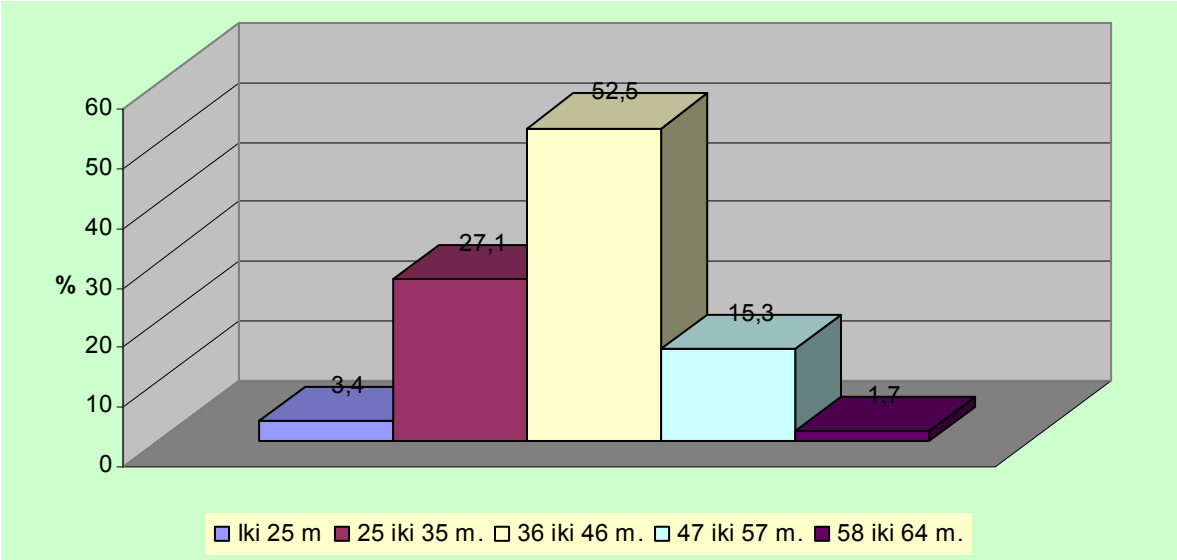
24 pav. Respondentų požiūris į tai, ar personalo valdymas policijos įstaigose pagerėjo



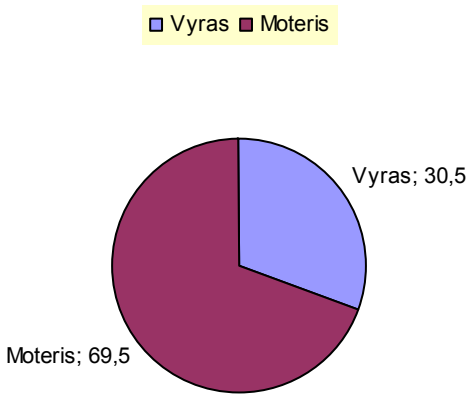
25 pav. Respondentų požiūris į tai, ar policinių funkcijų nevykdančių statutinių policijos pareigūnų pareigybės turėtų būti keičiamos į nestatutines



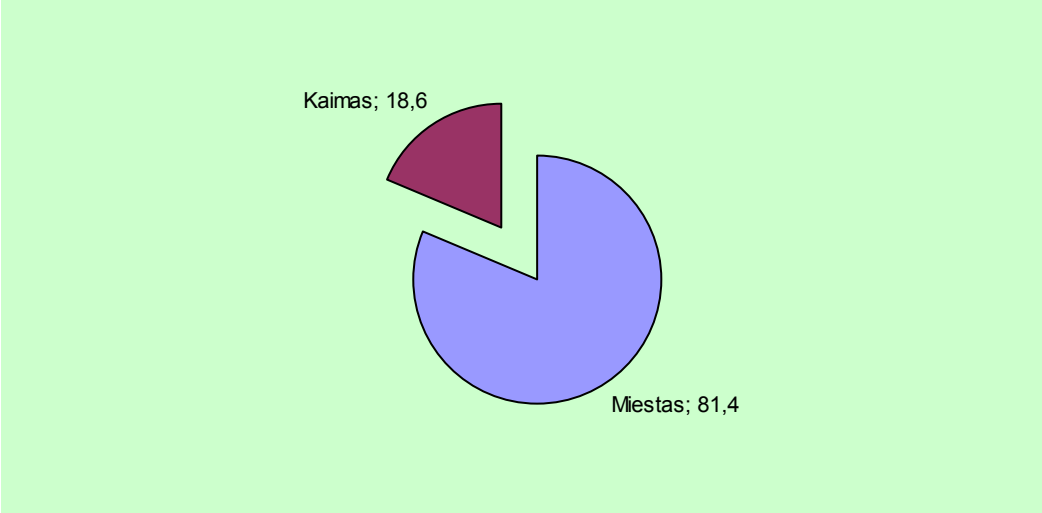
26 pav. Policijos įstaigų vadovų rotacijos vykdymo tikslingumas



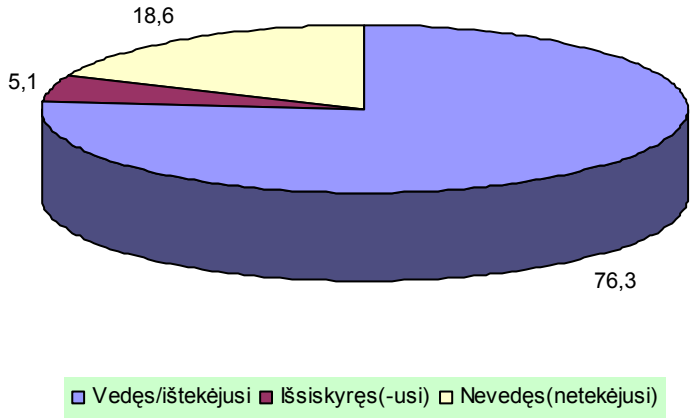
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



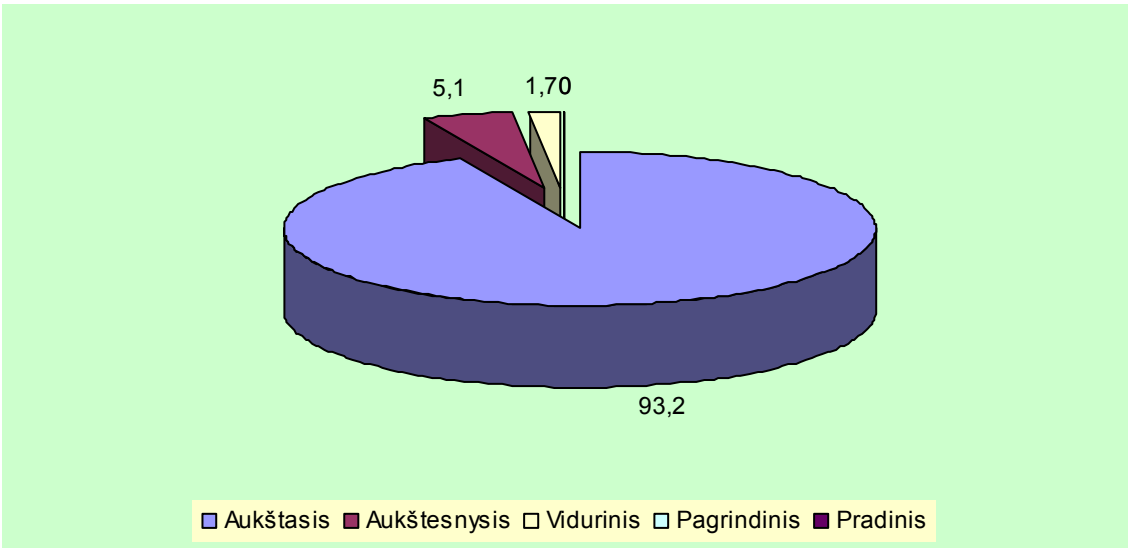
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



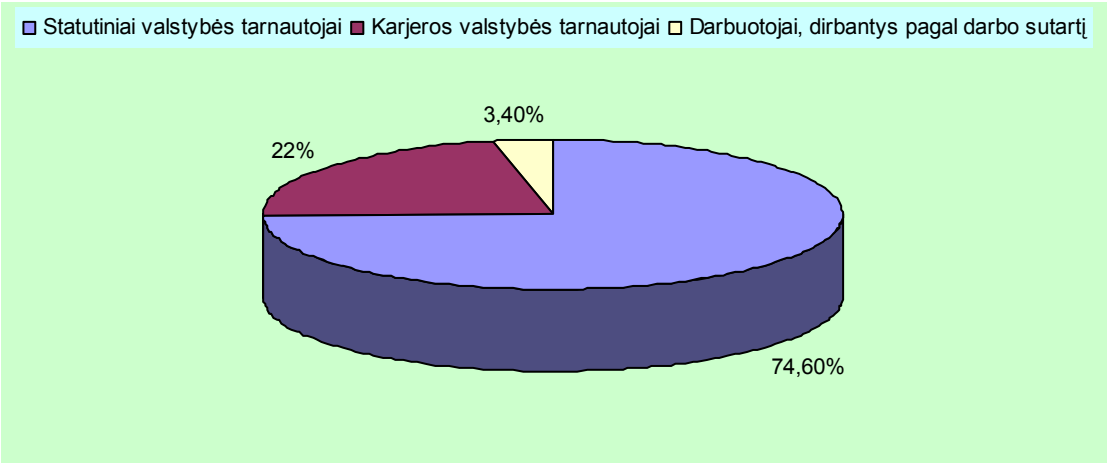
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą



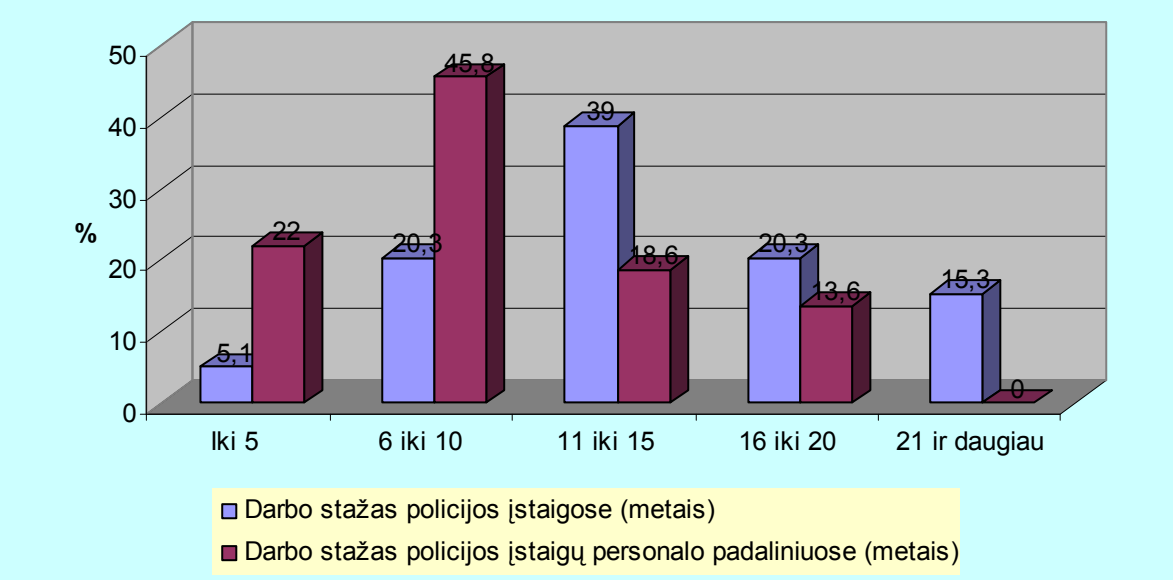
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį



31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal einamas pareigas



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo policijoje ir policijos įstaigų personalo padaliniuose stažą

Magistro baigiamasis darbas baigtas 2007 m. gruodžio ..... d.

Magistrantas Alvydas Bagdonas